

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM SUSTENTABILIDADE

EDUARDO LUIZ RODRIGUES

CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SOCIAL:
ESTUDO SOBRE OS FATORES DETERMINANTES DA
INOVAÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS
LUCRATIVOS E NEGÓCIOS SOCIAIS

CAMPINAS

2018

EDUARDO LUIZ RODRIGUES

**CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SOCIAL:
ESTUDO SOBRE OS FATORES DETERMINANTES DA
INOVAÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS
LUCRATIVOS E NEGÓCIOS SOCIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
Stricto Sensu em Sustentabilidade da Pontifícia
Universidade Católica de Campinas para a obtenção do título
de Mestre em Sustentabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Cibele Roberta Sugahara

CAMPINAS

2018

Ficha catalográfica elaborada por Vanessa da Silveira – CRB 8/8423
Sistema de Bibliotecas e Informação – SBI – PUC-Campinas

t316.422 Rodrigues, Eduardo Luiz.
R696c Capacidade de inovação social: estudo sobre os fatores determinantes da inovação social em organizações sem fins lucrativos e negócios sociais/ Eduardo Luiz Rodrigues .- Campinas: PUC-Campinas, 2018.
119f.

Orientadora: Cibele Roberta Sugahara.

Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Economia e Administração, Pós-Graduação em Sustentabilidade.

Inclui anexo e bibliografia.

1. Inovação social. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Negócios – Aspectos sociais. 4. Terceiro setor. I. Sugahara, Cibele Roberta. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Economia e Administração, Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade. III. Título.

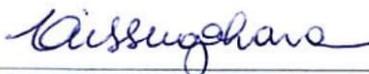
CDU – t316.422

EDUARDO LUIZ RODRIGUES

CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SOCIAL: ESTUDO SOBRE OS FATORES DETERMINANTES DA INOVAÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E NEGÓCIOS SOCIAIS

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação de Mestrado em Sustentabilidade da PUC-Campinas, e aprovada pela Banca Examinadora.

APROVADO: 03 de dezembro de 2018.



Profa. Dra. Cibele Roberta Sugahara
(Orientadora - PUC-CAMPINAS)



Profa. Dra. Denise Helena Lombardo Ferreira
(PUC-CAMPINAS)



Prof. Dr. Samuel Carvalho De Benedicto
(PUC-CAMPINAS)



Profa. Dra. Giuliana Aparecida Santini
(UNESP-TUPÃ)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe, Roseli Pereira, por sua luta diária para dar ao meu irmão e a mim as oportunidades que ela não teve e;

A Jéssica, minha namorada, pelo apoio e compreensão incondicionais e por estar ao meu lado, me incentivando e me inspirando a sempre querer ser a melhor versão de mim mesmo.

AGRADECIMENTOS

A minha família, pelo apoio durante estes dois anos;

Aos meus amigos, Igor, João, Silas e Camila, por serem meus irmãos na vida;

Aos professores Cibele, Samuel, Demanboro e Maria Fernanda pelo exemplo na docência;

Aos professores e funcionários do Instituto Embraer; pelo empenho investido na educação;

Aos amigos e crianças da ONG Sonhar Acordado, por me darem um propósito de vida;

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) e;

A PUC-Campinas, por ser minha *Alma Mater*.

EPÍGRAFE

“Freedoms are not only the primary ends of development, they are also among its principal means.”

Amartya Sen

RESUMO

A capacidade de criar alternativas para os problemas sociais de forma sustentável pode ser entendida como Inovação Social. A Inovação Social é uma forma de equalizar problemas sociais, ao ser considerada uma opção para falhas de mercado, do Estado e da sociedade. Assim, a Inovação Social se apresenta como uma alternativa possível e necessária para a solução dos problemas relacionados ao Desenvolvimento Sustentável, em especial a educação. Esta pesquisa busca, a partir da perspectiva da Capacidade de Inovação, estudar as capacidades de Inovação Social em Associações, Fundações Empresariais e Negócios Sociais que atuam na área da educação no Sudeste Brasileiro. Neste estudo, a Capacidade de Inovação Social é analisada a partir de cinco fatores: Liderança Facilitadora; Intenção de Inovar Socialmente; Gestão Democrática; Co-criação da Inovação Social e; Inovação Social Aberta. Para tanto, este estudo adota a metodologia de natureza descritiva. Para a coleta de dados foram enviados questionários online a uma seleção de organizações pertencentes aos três tipos de organizações estudadas (Associações, Fundações Empresariais e Negócios Sociais) que atuam na área de educação no Sudeste Brasileiro. As respostas das oito organizações, cada uma com três respondentes foram analisadas a partir da literatura. A amostra da pesquisa é composta por três Associações, duas Fundações Empresariais e três Negócios Sociais, atuantes na área de educação no sudeste brasileiro. Os resultados indicam que as Associações, as fundações e os Negócios Sociais concordam sobre a importância dos fatores Gestão Democrática e Inovação Social Aberta para a Inovação Social. No entanto, o fator Co-criação para Inovação Social apresentou baixa concordância para Inovação Social. Nas organizações com finalidade econômica os fatores da Capacidade de Inovação Social são mais expressivos quando comparados com as organizações com finalidade social.

Palavras chave: Inovação Social; terceiro setor; Negócios Sociais; Fundações Empresariais; Associações; desenvolvimento sustentável.

Abstract

The ability to create alternatives to social problems in a sustainable way can be understood as Social Innovation. Social Innovation is a way of equalizing social problems, as it is considered an option for market failures, the State and society. Thus, Social Innovation presents itself as a possible and necessary alternative for the solution of the problems related to Sustainable Development, especially education. This research aims, from the perspective of the Innovation Capability, to study the capabilities of Social Innovation in Associations, Business Foundations and Social Business that work in the area of education in the Southeast of Brazil. In this study, the Social Innovation Capability is analyzed from five factors: Facilitating Leadership; Intention to Innovate Socially; Democratic Management; Co-creation of Social Innovation and; Open Social Innovation. Therefore, this study adopts the methodology of descriptive nature. For the data collection, online questionnaires were sent to a selection of organizations belonging to the three types of organizations studied (Associations, Business Foundations and Social Business) that work in the area of education in Southeast Brazil. The answers of the eight organizations, each with three respondents were analyzed from the literature. The research sample is made up of three Associations, two Business Foundations and three Social Business, which are active in the area of education in Southeastern Brazil. The results indicate that Associations, Business Foundations and Social Affairs agree on the importance of the factors Democratic Management and Open Social Innovation for Social Innovation. However, the Co-creation factor for Social Innovation presented low agreement for Social Innovation. In organizations with an economic purpose, the factors of Social Innovation Capability are more expressive when compared with organizations with social purpose.

Keywords: Social Innovation; Third Sector; Social Business; Business Foundations; Associations; Sustainable Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Inovação Social, de Negócios e Bifocal	33
Figura 2 - Associações e Fundações no Brasil por área de atuação	45
Figura 3 - O guarda-chuva da Responsabilidade Social Empresarial.....	53
Figura 4 - Zoológico dos Empreendimentos Sociais	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese Dos Fatores Determinantes e Resultantes da Capacidade de Inovação e seus Domínios Teóricos	36
Quadro 2 - Síntese dos Fatores Determinantes e Resultantes da Capacidade de Inovação Social e seus Domínios Teóricos.....	38
Quadro 3 - Principais diferenças entre Associação e Fundação	44
Quadro 4 - Principais peculiaridades das Associações quanto à sua Capacidade de Inovação Social	51
Quadro 5 - Principais fatores da Capacidade de Inovação Social com relação às Fundações Empresariais.	58
Quadro 6 - Principais definições de Negócios Sociais	60
Quadro 7 - Fatores contributivos e limitadores dos Negócios Sociais	61
Quadro 8 - Principais peculiaridades dos Negócios Sociais quanto à sua Capacidade de Inovação Social.....	65
Quadro 9 - Questionário sobre Capacidade de Inovação Social	68
Quadro 10 - Organizações da área de educação no Sudeste e em todo o Brasil	69
Quadro 11 - Escala de Concordância Para Avaliação	71
Quadro 12 - Boas Práticas Identificadas Com Relação aos Fatores de Capacidade de Inovação Social.....	87
Quadro 13 - Resumo dos Resultados das Capacidades de Inovação Social em Organizações Sem Fins Lucrativos e Negócios Sociais.....	96

LISTA DE SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de ONGs
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
FASFIL	Relatório sobre Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
GIFE	Grupo de Institutos Fundações e Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISP	Investimento Social Privado
NS	Negócios Sociais
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OECD	Organização Mundial para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONGS	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organização da Sociedade Civil
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PPP	Parceria Público Privada
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SS	<i>Strong Sustainability</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
WCED	Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
WS	<i>Weak Sustainability</i>

Sumário

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E INOVAÇÃO SOCIAL.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	17
1.4	JUSTIFICATIVA.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	19
2.1.1	Pré-Estocolmo	20
2.1.2	de Estocolmo até WCDE.....	22
2.1.3	Pós-WCED	25
2.2	INOVAÇÃO SOCIAL	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.2.1	Inovação Social	Erro! Indicador não definido.
2.2.2	Capacidade de Inovação Social.....	Erro! Indicador não definido.
2.3	ORGANIZAÇÕES COM PROPÓSITO SOCIAL	42
2.3.1	Organizações da Sociedade Civil	42
2.3.2	Negócios Sociais	Erro! Indicador não definido.
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	66
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA DA PESQUISA.....	66
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	66
3.3	COLETA DE DADOS.....	69
3.4	APRESENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS.....	71
3.4.1	Associações	Erro! Indicador não definido.
3.4.2	Fundações Empresariais	Erro! Indicador não definido.
3.4.3	Negócios Sociais	Erro! Indicador não definido.
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	76
4.1	FATOR LIDERANÇA FACILITADORA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
4.1.1	Associações	Erro! Indicador não definido.
4.1.2	Fundações.....	77
4.1.3	Negócios Sociais	Erro! Indicador não definido.
4.2	FATOR INTENÇÃO DE INOVAR SOCIALMENTE	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

4.2.1	Associações	Erro! Indicador não definido.
4.2.2	Fundações.....	80
4.2.3	Negócios Sociais	Erro! Indicador não definido.
4.3	FATOR GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
4.3.1	Associações	Erro! Indicador não definido.
4.3.2	Fundações.....	82
4.3.3	Negócios Sociais	Erro! Indicador não definido.
4.4	CO-CRIAÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL.....	83
4.4.1	Associações	Erro! Indicador não definido.
4.4.2	Fundações.....	84
4.4.3	Negócios Sociais	Erro! Indicador não definido.
4.5	INOVAÇÃO SOCIAL ABERTA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
4.5.1	Associações	Erro! Indicador não definido.
4.5.2	Fundações.....	85
4.5.3	Negócios Sociais	Erro! Indicador não definido.
4.6	CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES	88
4.6.1	Capacidades de Inovação Social em Associações	Erro! Indicador não definido.
4.6.2	Capacidade de Inovação Social em Fundações Empresariais	Erro! Indicador não definido.
	4.6.3	Capacidade de Inovação Social em Negócios Sociais..... Erro! Indicador não definido.
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
5.1	LIMITAÇÕES DESTA PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	102
6	REFERÊNCIAS.....	103
7	APÊNDICES	111
7.1	APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ONLINE	111
7.2	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	112

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização sobre Desenvolvimento Sustentável e Inovação Social

O Desenvolvimento Sustentável surge como uma esfinge a espera de seu Édipo (VEIGA, 2005), considerando que se trata de um problema, um enigma, ainda sem solução. Parece que velhos paradigmas e práticas não são suficientes para lidar com as questões que envolvem o desenvolvimento sustentável. Isso denota a importância da inovação motivada para satisfazer antigas e novas necessidades sociais.

As abordagens tradicionais da inovação têm foco estritamente orientado para o mercado e o lucro e, geralmente, são de base tecnológica para atender os setores industrial e de serviços (ESTENSORO, 2015). Neste contexto, OECD (2010); Phillips *et al.* (2015), ressaltam que os modelos de negócios atuais, com fins lucrativos, parecem não possuir meios adequados para solucionar os problemas sociais.

Nesse contexto, a capacidade de criar alternativas socialmente aceitas que promovam mudanças em direção ao bem-estar social ganha importância com a Inovação Social. A crescente necessidade de encontrar alternativas para problemas sociais como, por exemplo, a desigualdade da distribuição de renda; o desemprego; a educação, evidencia a importância de considerar o processo participativo da sociedade para a Inovação Social.

Atualmente, estima-se que apenas 68% da população entre 15 e 17 anos frequentam a escola. Dos estudantes do 1º ano do ensino médio, 25,9% abandonam o estudo ou reprovam. Mais de 50% das crianças não se encontram alfabetizadas no terceiro ano do ensino fundamental. Dos jovens que concluem o ensino médio, 82% não ingressam na universidade. Mais de 40% dos alunos do 3º ano do ensino fundamental de escolas do Sudeste brasileiro possuem nível de leitura e matemática insuficientes (SOARES, 2018). Esses dados permitem evidenciar falhas na educação brasileira que não se restringem à forma de gestão de recursos, mas também com a maneira de promover o desenvolvimento econômico e social.

A Inovação Social pode ser considerada uma alternativa para minimizar problemas sociais. Segundo Dey, Gupta e Singh (2017) a Inovação Social é uma forma de equalizar problemas sociais, ao ser considerada uma opção para falhas de mercado, do Estado e da sociedade. Ainda para compor o universo da importância da Inovação Social como alternativa para os problemas sociais, Phillips *et al.* (2013) afirmam que ela é percebida a partir da criação de valor social. De modo mais específico, o valor social depende da:

[...] a criação de benefícios ou redução de custos para a sociedade – por meio de esforços para direcionar necessidades e problemas sociais – em modos que vão além dos ganhos privados e benefícios gerais da atividade de mercado (PHILLS *et al.*, 2013, p.39).

Assim, como enfatizado por Mulgan (2006), as organizações que em sua concepção possuem propósitos sociais são as que parecem de fato desenvolver atividades para solução de problemas sociais.

A definição de Inovação Social de Phills, Deiglmeier e Miller (2013, p.36), é a que mais se aproxima do objetivo desta pesquisa por tratar da Inovação Social como sendo: “uma nova solução para um problema social, mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa que outras soluções existente e que o valor criado neste processo vai primariamente para a sociedade como um todo, ao invés de indivíduos privados.”.

Para estudar a Capacidade de Inovação Social nas Organizações da Sociedade Civil esta pesquisa adota o conceito de Peng, Schroeder e Shah (2008, p. 735) que conceituam Capacidade de Inovação Social como sendo: "a força ou a proficiência de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos/processos”.

A capacidade de inovação configura uma importante área de estudo, uma vez que trata do processo de inovação enquanto parte integrante de uma organização viva e sistêmica. Esta abordagem contrasta com a tradicional visão do processo de inovação enquanto processo desconectado de outros fatores organizacionais.

Neste sentido, o trabalho utiliza os fatores determinantes da capacidade de inovação propostos por Valladares, Vasconcellos e Serio (2014) como base para levantamento de informações sobre a Capacidade de Inovação nas organizações desta pesquisa.

Para Valladares, Vasconcellos e Serio (2014), os fatores determinantes da capacidade de inovação são:

- Liderança transformadora;
- Intenção estratégica de inovar;
- Gestão de pessoas para inovação;
- Conhecimento do cliente e do mercado;
- Gestão estratégica da tecnologia;
- Organicidade da estrutura organizacional;
- Gestão de Projetos;
- Desempenho em inovação.

Neste estudo, os fatores determinantes da capacidade de inovação foram adaptados à luz da literatura sobre Inovação Social. A inovação aberta também é considerada um fator

determinante da inovação, da mesma forma que o trabalho de João (2014). Os Os fatores determinantes da capacidade de inovação social estudados nesta pesquisa são:

- Liderança Facilitadora;
- Intenção de Inovar Socialmente;
- Gestão Democrática
- Co-criação da Inovação Social
- Inovação Social Aberta.

As organizações estudadas classificam-se: Organizações da Sociedade Civil e Negócios Sociais. Cada um à sua maneira, tem o objetivo de solucionar problemas sociais e, em comparação com o governo e empresas trata-se de modelos organizacionais novos (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; MAÑAS; MEDEIROS, 2012; TACHIZAWA, 2014).

As Organizações da Sociedade Civil estudadas nesta pesquisa são classificados pelo IBGE (2012), como Associações e Fundações. Com exceção das Associações religiosas com fins puramente de propagação de sua fé, crença ou ideologia e das fundações cujos principais mantenedores não são empresas privadas com fins lucrativos.

Os Negócios Sociais, por sua vez, são considerados entendidos como iniciativas de caráter privado, que visam solucionar problemas sociais por meio de práticas de mercado, como comercialização de produtos e serviços. Nesta pesquisa considera-se como critério para participação a autodeclaração como Negócio Social.

A opção por estudar organizações que atuam no campo educacional é devido ao fato da maior parte das Associações e Fundações Empresariais atuarem nesta área, com exceção das instituições religiosas (IBGE, 2012). Com relação aos Negócios Sociais, não foram encontrados dados sobre sua principal área de atuação. Ademais, tal escolha pela área educacional justifica-se considerando a afinidade do pesquisador com o tema bem como a experiência advinda da participação em projetos sociais educacionais. As instituições sem fins lucrativos e os Negócios Sociais embora tenham atividades orientadas, em parte, para a busca de alternativas para problemas sociais nem sempre apresentam as mesmas condições para fomentar a Inovação Social. É neste contexto que se apresenta o seguinte problema de pesquisa: Quais são os fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social presentes nas Associações, Fundações e Negócios Sociais?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar os fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social em Associações, Fundações e Negócios Sociais, que atuam na área da Educação, no sudeste brasileiro, a fim de verificar como os fatores se comportam nas organizações.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as peculiaridades dos fatores da Capacidade de Inovação Social nas Associações, Fundações Empresariais e Negócios Sociais estudados;
- Identificar a Capacidade de Inovação Social em Associações, Fundações Empresariais e Negócios Sociais e;
- Analisar como as organizações se comportam em relação aos fatores da Capacidade de Inovação Social.

1.3 Organização da Dissertação

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos a contar desta Introdução. O segundo capítulo trata do Referencial Teórico da pesquisa e contempla reflexão sobre o desenvolvimento sustentável, conceitos sobre Inovação Social, discorre sobre a forma de organização das Associação, Fundações e dos Negócios Sociais. O terceiro capítulo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa contemplando a caracterização da pesquisa, a coleta de dados e a apresentação das organizações do estudo. O quarto capítulo apresenta a discussão dos resultados a partir da análise dos fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social à luz da literatura. O quinto capítulo trata das considerações finais da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

1.4 Justificativa

O estudo sobre os fatores da Capacidade de Inovação Social em Associações, Fundações Empresariais e Negócios Sociais possibilita identificar especificidades em relação à capacidade de inovação em diferentes tipos de organização. Além disso, pode-se observar como lógicas subjacentes a cada tipo organizacional (filantropia, ganho em imagem, busca por lucro) interferem no comportamento inovativo (BORGES; MIRANDA; VALADÃO, 2007; COMINI,

2016; SARTORE, 2012).Essa pesquisa é importante por possibilitar apontar e discutir fatores que contribuem para a geração de soluções inovadoras para problemas sociais em Associações, Fundações Empresariais e Negócios Sociais.

Acredita-se que pelo fato da Inovação Social focar a busca de soluções para problemas sociais é importante considerar o alinhamento entre Inovação Social e desenvolvimento sustentável, de forma a considerar os objetivos do desenvolvimento sustentável para a solução de problemas sociais e ambientais da ONU (MULGAN, 2010; PHILLS, DEIGLMEIER e MILLER, 2013; PNUD, 2017). A discussão sobre os fatores da Capacidade de Inovação Social em Associações, Fundações Empresariais e Negócios Sociais possibilita aos empreendedores sociais obter conhecimento sobre a importância dos fatores determinantes que propiciam a Inovação Social. Neste sentido, abre-se a oportunidade para a sociedade de encontrar alternativas aos problemas sociais que impactam a qualidade de vida das pessoas.

Neste sentido, em complemento ao trabalho de João (2014), esta pesquisa foca o estudo da Capacidade de Inovação Social em contextos organizacionais orientados para a Inovação Social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta um referencial teórico sobre desenvolvimento sustentável, Inovação Social, capacidade de inovação e capacidade de inovação em organizações com finalidade social. Seu objetivo é contextualizar os conceitos a partir da realidade dos desafios enfrentados pelo Desenvolvimento Sustentável, em especial, os desafios com a educação apresentados pelas organizações estudadas.

2.1 O Desenvolvimento Sustentável

Proveniente da combinação dos conceitos desenvolvimento e sustentabilidade, o Desenvolvimento Sustentável é importante para a compreensão e resolução de problemas enfrentados pela humanidade. Entretanto, é um conceito que ainda se encontra em construção (VEIGA, 2010; BOFF, 2012; NASCIMENTO, 2012; SILVA JUNIOR; FERREIRA, 2013).

Segundo Nascimento (2012) e Veiga (2010), o conceito sustentabilidade tem duas matrizes originárias: uma proveniente da ecologia, resultante de estudos sobre a capacidade de resiliência dos ecossistemas, e outra da economia, acompanhada do adjetivo “desenvolvimento”, e que questiona o atual padrão de produção e consumo, tendo em vista os recursos finitos do planeta.

No âmbito da ecologia, com relativa rapidez, chegou-se ao consenso de que a sustentabilidade de um ecossistema está relacionada com a sua resiliência, isto é, a habilidade que o ecossistema possui de enfrentar distúrbios e absorver impactos de modo que sua estrutura e funções se mantenham. Por isso, um ecossistema pode atingir diferentes pontos de equilíbrio e continuar resiliente e, ainda, continuar sustentável (VEIGA, 2010). Nesta linha de raciocínio, é importante esclarecer que não existe um consenso sobre este assunto (VEIGA, 2005, 2010; BOFF, 2012; NASCIMENTO, 2012; SILVA JUNIOR; FERREIRA, 2013).

Para melhor compreender a evolução do conceito de Desenvolvimento Sustentável é bastante positiva a contribuição de Mebratu (1998). O autor apresenta o entendimento e as abordagens do Desenvolvimento Sustentável em três períodos: Pré-Estocolmo; de Estocolmo até WCED e; pós WCED.

2.1.1 Pré-Estocolmo¹

Segundo Mebratu (1998), o período Pré-Estocolmo é marcado pelo intermédio da religião na relação homem-natureza. Embora não exista o conceito de desenvolvimento sustentável propriamente dito, o ser humano já havia “socializado” a natureza por meio da religião, colocando-a em termos humanos, isto é, percebendo-a e agindo nela de acordo com seus interesses, crenças e mecanismos sociais.

O primeiro estudioso a se debruçar sobre o problema do crescimento em um mundo de recursos escassos foi Thomas Robert Malthus. Sua teoria basicamente apontava que a população mundial crescia exponencialmente, enquanto a produção de alimentos crescia linearmente, apontando para um futuro de escassez caso nada fosse feito (MEBRATU, 1998).

Contudo, a construção moderna do conceito de Desenvolvimento Sustentável, embora o termo em si só viesse a surgir posteriormente, inicia-se em meados dos anos 1950 (NASCIMENTO, 2012), fruto das crescentes preocupações com o meio ambiente motivadas principalmente pela questão nuclear (MCCORMICK, 1992), e pelo livro da bióloga Rachel Carson, *Silent Spring* (Primavera Silenciosa).

Mccormick (1992), toma a precipitação nuclear, efeito de testes com bombas nucleares, como tendo sido a primeira questão ambiental verdadeiramente mundial. O autor cita os exemplos da primeira chuva de granizo radioativa na costa australiana em 1952, a 2.820 km de um local de testes britânico, e da chuva radioativa que atingiu Nova York em 1953.

Já Carson (1962), em seu livro *Primavera Silenciosa*, expôs pela primeira vez ao público leigo, a contaminação disseminada do meio ambiente por substâncias tóxicas, resíduos do uso indiscriminado de pesticidas químicos, desde então conhecidos como agrotóxicos.

Outro trabalho de bastante repercussão neste período foi o livro de James Lovelock, *Gaia, the living Earth* (Gaia, a Terra Viva). Nele, o autor teoriza sobre o planeta Terra tratar-se de um só organismo vivo, auto regulável e auto replicável cujo objetivo é manter-se estável. O foco desta nova teoria era evidenciar as pequenas interrelações, bióticas e abióticas no planeta, de forma a demonstrar que a própria vida luta para regular o ambiente de acordo com suas necessidades (MEBRATU, 1998; LOVELOCK, 2010).

¹ Período anterior à Conferência de Estocolmo, Primeira Conferência das Nações Unidas Sobre o Homem e o Meio Ambiente e que foi o primeiro grande encontro da Organização das Nações Unidas (ONU) para o tema do meio ambiente (UN, 1972).

A partir destes episódios, difundiu-se rapidamente a noção de que os seres humanos, com sua intensa atividade industrial, estavam contaminando todo o meio ambiente com seus resíduos e subprodutos (ALMEIDA, 2002).

Neste cenário, surgem os movimentos pró-meio ambiente modernos, movimentos estudantis e de contracultura, como os hippies, cada qual da sua maneira, lutando contra aquele modelo de produção, de vida e de consumo instaurado (MCCORMICK, 1992). Pode-se citar a criação do Greenpeace, organização da sociedade civil e sem fins lucrativos, em 1971 no Canadá, como exemplo das novas formas de organização e pressão social, tanto nos governos quanto nas empresas (GREENPEACE, 2010).

Em 1972, com a publicação do relatório *Limits of Growth* (Limites do Crescimento) pelo Clube de Roma, um grupo de pesquisadores, empresários e intelectuais criado para debater o futuro do mundo, o desenvolvimento sustentável começava a tomar a forma conceitual como a conhecemos (NASCIMENTO, 2012; ALMEIDA, 2002; BOFF, 2012).

O relatório alertava para os perigos do crescimento populacional perante a existência de recursos escassos e propunha a desaceleração do crescimento industrial nos países desenvolvidos e do crescimento populacional nos países não desenvolvidos (MEADOWS, 1972). Seus autores observavam a necessidade de repensar a racionalidade de escolhas e tomadas de decisão, não podendo mais fazê-las com base no curto prazo e de modo local. Os recentes estudos e movimentos pró-meio ambiente mostravam as novas necessidades: a de pensar a longo prazo e globalmente.

O relatório Limites do Crescimento trouxe três importantes conclusões:

1. Se as tendências de crescimento da população mundial, industrialização, poluição, produção de alimentos e consumo de recursos naturais continuarem inalteradas, os limites para o crescimento neste planeta serão alcançados em algum período entre os próximos cem anos. O resultado mais provável resultará em uma queda na população e na capacidade industrial;
2. É possível alterar estas tendências de crescimento e estabelecer condições econômicas e ecológicas estáveis e sustentáveis para o futuro. Este estado de equilíbrio global pode ser formatado para que cada pessoa na Terra tenha suas necessidades básicas de bens materiais satisfeitas e igual oportunidade de alcançar seu potencial humano individual;
3. Se a população mundial decidir se comprometer com este segundo propósito mais do que com o primeiro, quanto mais cedo comecem a trabalhar, maiores chances terão de resultados. (MEADOWS, 1972, p. 173, tradução própria)

2.1.2 de Estocolmo até WCDE

No ano de 1972, também foi realizada a Primeira Conferência das Nações Unidas Sobre o Homem e o Meio Ambiente, conhecida como Conferência de Estocolmo, cidade na qual foi sediada. Motivada pela incidência de chuvas ácidas no norte da Europa, resultado da emissão de diversos gases pela indústria (NASCIMENTO, 2012), a Conferência de Estocolmo foi o primeiro grande encontro da Organização das Nações Unidas (ONU) para o tema do meio ambiente (UN, 1972).

Na conferência, o principal debate realizado era decidir qual abordagem o mundo deveria seguir em relação à mitigação dos impactos ambientais. Se por um lado os países desenvolvidos defendiam um controle ambiental maior em todo o mundo e a manutenção da ordem mundial vigente (entre países desenvolvidos e países não-desenvolvidos), os países não-desenvolvidos exigiam leis mais flexíveis e compatíveis com seu desejo de crescimento. Neste aspecto, o Brasil exerceu protagonismo internacional, defendendo, como ficou conhecido posteriormente, seu direito de poluir (ALMEIDA, 2002). Como consequência deste embate, os resultados da conferência ficaram muito aquém do esperado, com exceção da criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) (BOFF, 2012).

Segundo Mebratu (1998), a Conferência de Estocolmo de 1972 representou um grande avanço para a criação do conceito de Desenvolvimento Sustentável, pois embora não tenha sido dada grande atenção às relações entre a degradação ambiental e aos problemas sociais relativos ao desenvolvimento, evidenciou-se que deveriam ocorrer mudanças no atual modelo econômico.

Em 1973, elaborado inicialmente por Maurice Strong, primeiro Diretor-Geral do PNUMA e aprofundado por Ignacy Sachs (SACHS, 2004), o conceito de “Ecodesenvolvimento”, é apresentado como o que concilia desenvolvimento e preservação ambiental, serviu de base para a posterior criação do termo Desenvolvimento Sustentável. Para Ignacy Sachs (2004), o conceito de desenvolvimento deve abarcar muito mais do que apenas a perspectiva econômica. Segundo ele, o Ecodesenvolvimento, também conhecido como Ecosociodesenvolvimento, deve englobar os aspectos sociais, ambientais, econômicos, políticos e culturais. Sendo assim, sua abordagem trouxe outras preocupações ao tema, antes apenas estrito às questões de crescimento econômico e preservação ambiental.

Contudo, foi apenas em 1987 que o termo Desenvolvimento Sustentável foi institucionalizado, com a publicação do relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), também conhecido como Relatório Brundtland, pela Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, presidida pela até então Primeira Ministra Norueguesa Gro

Harlem Brundtland (NASCIMENTO, 2012; BOFF, 2012). O documento apresentou a definição mais comum de Desenvolvimento Sustentável (BOFF, 2012; NASCIMENTO, 2012), como: “aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas necessidades e aspirações” (UNITED NATIONS, 1987).

Em relação à definição de Desenvolvimento Sustentável apresentada no Relatório Brundtland, Mebratu (1998) aponta a existência de dois conceitos chave: a prioridade dada pelo relatório às necessidades do mais pobres e a ideia de limites sociais, tecnológicos ao aspecto ambiental, de forma a dificultar o atendimento das necessidades das presentes e futuras gerações. Entretanto, para alguns é ainda correto dizer que o Desenvolvimento Sustentável, como apresentado institucionalmente pela Comissão Brundtland e pela ONU, é essencialmente de uma contradição, uma vez que trata de crescimento e desenvolvimento juntamente com a sustentabilidade social e ambiental. Atingir o Desenvolvimento Sustentável seria algo como encontrar a “quadratura do círculo”, uma impossibilidade (ROBINSON, 2004).

Para Robinson (2004), o conceito de Desenvolvimento Sustentável surgiu como uma tentativa de conexão entre duas das principais problemáticas internacionais da época: a degradação humana do meio ambiente e o desenvolvimento, principalmente dos mais países mais pobres. Logo, o Relatório Brundtland, responsável pela legitimação do conceito, atuou mais em direção aos problemas relacionados à pobreza em direção à necessidade de uma mudança nos padrões de produção e consumo, assumindo que ambos os problemas estavam relacionados de uma forma tão intrínseca que a sustentabilidade ecológica não seria possível enquanto a pobreza não fosse eliminada do mundo (UNITED NATIONS, 1987; ROBINSON, 2004).

Robinson (2004), atenta ainda para o fato de que o Relatório Brundtland possui dois elementos importantes para seu entendimento, um radical e outro reformista. Ao mesmo tempo em que é radical, ao propor a conexão entre a pobreza e o subdesenvolvimento para com a degradação ambiental, é também reformista ao manter o antropocentrismo da questão ambiental. Isso sugere que a solução de ambos os problemas (social e ambiental; pobreza e consumismo) pode ser atingida com o crescimento econômico.

Nesta mesma direção, Costanza e Daly (1992) apontam uma incoerência contida no Relatório Brundtland. Segundo os autores, o relatório observa a insustentabilidade do atual modelo e escala de produção, e receita um crescimento de 5 a 10 vezes do PIB global como solução do problema do Desenvolvimento Sustentável, de forma a levar o desenvolvimento aos

países não desenvolvidos sem apelar para outras opções politicamente impossíveis, como uma redistribuição de riqueza global.

Para Dietz e Neumayer (2007) bem como Veiga (2005), a questão central do debate acerca do conceito de Desenvolvimento Sustentável encontrava-se, na dúvida se o capital natural, que fornece uma série de serviços ecossistêmicos ao ser humano, deve ser mantido constante ou se pode ser substituído por outros tipos de capital, como o capital produzido (tecnologia). Os defensores da primeira opção são aqueles que acreditam na chamada Sustentabilidade Forte (SS). Já os que defendem a segunda são os defensores da Sustentabilidade Fraca (WS).

Desta forma, Cabeza Gutés (1996), reforça que o conceito de Sustentabilidade Fraca, estando vinculado à teoria do crescimento econômico e em um mundo de recursos finitos, entende a sustentabilidade em termos quantitativos, como a manutenção do consumo *per capita*. Ao mesmo tempo, o autor destaca apenas o aspecto quantitativo do capital natural considerando apenas a sua finitude. .

Segundo Cabeza Gutés (1996), a Sustentabilidade Forte parte do entendimento de que o capital natural possui determinadas características qualitativas que não são substituíveis por outros tipos de capital (trabalho humano ou capital produzido). Desta forma, somente será possível sanar as necessidades das futuras gerações se deixarmos à (a) elas um estoque de capital natural igual ou superior àquele que possuímos.

Costanza e Daly (1992, p.38) definem capital natural como “um estoque que mantém um fluxo valioso de bens ou serviços para o futuro”, sendo este “fluxo” denominado receita natural. Um exemplo simples pode ser o de uma pessoa que mantém um determinado valor aplicado no banco a uma taxa de juros fixa, *ceteris paribus*. Se esta pessoa retirar mensalmente apenas o valor referente aos juros, o valor investido (capital) permanecerá constante.

Em resumo, pode-se dizer que a Sustentabilidade Fraca pode ser alcançada por meio da máxima “deixar para a próxima geração o somatório dos três tipos de capital (financeiro, natural/ecológico e humano/social)”. Por outro lado, a Sustentabilidade Forte considera que, para que a sustentabilidade seja alcançada, ao menos os níveis de capital natural têm de ser mantidos constantes.

Tal embate configura, segundo Mebratu (1998) e Nascimento (2012), uma luta pelo domínio do conceito de Desenvolvimento Sustentável. Trata-se de um novo campo de embates políticos, com seus diferentes significados e discursos, ora se complementando ora se opondo. A posse do discurso dominante caracteriza, desta forma um importante instrumento de poder, já que o mesmo é utilizado por empresas, governos e organizações sociais para a formulação

de políticas e tomadas de decisões. Como resultado, hoje existe uma grande variedade de definições e interpretações, mais voltadas aos interesses de instituições e organizações, políticas e empresariais, do que ligadas aos preceitos originais do termo (MEBRATU, 1998). Este choque de discursos marcou a gênese do conceito de Desenvolvimento Sustentável e permanece, de uma forma ou de outra, até os dias de hoje.

2.1.3 Pós-WCED

No ano de 1990, a Organização das Nações Unidas (ONU) lançava o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), com o objetivo de oferecer um contraponto ao Produto Interno Bruto (PIB) como medida para o desenvolvimento. De autoria de Mahbub ul Haq e com a colaboração do futuro prêmio Nobel de Economia de 1998, Amartya Sen, o indicador buscava ser uma medida que abarcasse mais do que apenas o aspecto econômico. A construção do IDH leva em conta a saúde, a educação e o padrão de vida das pessoas, expressado com paridade de poder de compra (PPP) (PNUD, 2017).

Nas palavras de Furtado (2004), uma medida baseada para o desenvolvimento apenas no PIB não leva em consideração os aspectos políticos e de desigualdade social. Existe uma grande diferença entre a existência de recursos disponíveis e a real concretização de projetos voltados a melhoria na qualidade de vida da população.

Contudo, a abordagem de Mahbub ul Haq e Amartya Sen vai além da discussão da questão no âmbito da desigualdade de recursos. Segundo Sen (1999), o desenvolvimento deve ser visto como um processo das liberdades reais individuais. Isto significa que, embora a questão econômica esteja diretamente relacionada ao aumento das liberdades, esta não trata de todos os aspectos do desenvolvimento e, muito menos, pode ser considerada como um fim em si mesma.

Em sua obra, Amartya Sen defende que as liberdades individuais podem ser de naturezas variadas, como a liberdade de saciar a fome, de não sofrer discriminação, de participar de discussões e averiguações políticas e de ser tratado com dignidade (SEN, 1999).

Em decorrência do Relatório Brundtland, foi realizada em 1992 a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Cnumad) na cidade do Rio de Janeiro, Brasil, também conhecida por Rio-92 ou Cúpula da Terra (BOFF, 2012; NASCIMENTO, 2012). Nela, foram produzidos e assinados documentos, como as Convenções do Clima e da Biodiversidade, a Declaração de Princípios para Florestas, a Agenda 21 e a Declaração para Meio Ambiente e Desenvolvimento, sendo os dois últimos os mais importantes (BOFF, 2012; CORDANI; MARCOVITCH; SALATI, 1997).

Com relação a Agenda 21, pode-se afirmar que ela é dividida em quatro grandes temáticas: desenvolvimento econômico e social, desafios ambientais, papel dos atores sociais na comunidade, e meios para a atuação na solução de problemas e minimização dos riscos. Contudo, embora tenha caráter altamente propositivo, o documento carece de metas e indicadores, o que, entre outros fatores, levou seus resultados a serem abaixo dos esperados (CORDANI; MARCOVITCH; SALATI, 1997).

Por sua vez, a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, dividida em seus 27 Princípios, defende a construção de

[...] uma nova e justa parceria global mediante a criação de novos níveis de cooperação entre os Estados, os setores-chaves da sociedade e os indivíduos, trabalhando com vistas à conclusão de acordos internacionais que respeitem os interesses de todos e protejam a integridade do sistema global de meio ambiente e desenvolvimento, reconhecendo a natureza integral e interdependente da Terra, nosso lar [...] (ONU, 1992, p.1).

Segundo Boff (2012) e Cordani *et al.* (1997), os resultados da Rio-92, embora longe de serem nulos, foram poucos. Boff (2012) cita ainda que tais resultados evidenciavam para os especialistas uma contradição existente entre o desenvolvimento pautado na lógica capitalista e a preservação ambiental. Esta forma de ver o problema é característica de vários pensadores, entre os quais Nicolas Georgescu-Roegen e Herman Daly são os que mais se destacam (VEIGA, 2005).

Para Guimarães e Fontoura (2012), em contraste com sua antecessora, a Cúpula da Terra de 1992, que representou na época uma nova concepção de desenvolvimento, a Rio +20 não produziu avanço significativo, com exceção ao fato de manter, na agenda mundial, a temática do Desenvolvimento Sustentável. Boff (2012) concorda com esta conclusão, dizendo ainda que, neste momento, não progredir é retroceder.

Já em 2012, na cidade do Rio de Janeiro, foi realizada outra Cúpula da Terra, a Rio +20. Seus principais objetivos eram realizar um balanço dos 20 anos passados desde a primeira Cúpula da Terra, também no Rio de Janeiro, e reafirmar os compromissos já adotados em reuniões anteriores, como o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (BOFF, 2012; UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, 2012).

Os principais temas discutidos na Rio+20 foram a Economia Verde, a Governança Global do Ambiente e a Sustentabilidade (BOFF, 2012). Suas principais contribuições referem-se à elaboração do documento “*The Future We Want*” e o estabelecimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) que, em 2015, vieram a substituir os Objetivos de

Desenvolvimento do Milênio em 2015 (UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, 2012; MELLO; TONI, 2013). Em 2016, ocorreu, em Paris, a 21ª Conferência da ONU sobre Mudanças Climáticas, onde foi ratificado o Acordo de Paris.

Alguns autores concordam que a humanidade já adquiriu uma compreensão bastante acurada sobre os novos desafios referentes a problemática ambiental (GUIMARÃES; FONTOURA, 2012). Logo, embora a discussão em torno do Desenvolvimento Sustentável continue existindo com seus empasses e percalços, ela contribui para a conscientização das pessoas acerca de novos problemas e desafios a serem enfrentados no século XXI.

Os ODS são elencados em 17 objetivos estabelecidos pela ONU, lançados em 2015 e que devem ser alcançados até 2030. Eles definem prioridades e indicadores, pautados em uma visão sistêmica de Desenvolvimento para além do PIB e do consumo (ONU, 2015).

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável são:

- Erradicação da Pobreza;
- Fome zero e agricultura sustentável;
- Saúde e bem-estar;
- Educação de qualidade;
- Igualdade de gênero;
- Água potável e saneamento;
- Energia acessível e limpa;
- Trabalho decente e crescimento econômico;
- Indústria, inovação e infraestrutura;
- Redução das desigualdades;
- Cidades e comunidades sustentáveis;
- Consumo e produção sustentáveis;
- Ação contra a mudança global do clima;
- Vida na água;
- Vida terrestre;
- Paz, justiça e instituições eficazes;
- Parcerias e meios de implementação.

Embora, como já explicitado por Abramovay (2012), alguns destes objetivos ainda carreguem a ideia de crescimento econômico universal em seu cerne, este trabalho defende que estes devem ser os balizadores da ideia de desenvolvimento e da construção de novos valores.

Percebe-se que, ao longo do final do século XX e início do século XXI, embora muito tenha se progredido na compreensão e aplicação de um conceito de desenvolvimento que engloba além do PIB, pouco foi, de fato, realizado entorno do conceito de sustentabilidade, ou do Desenvolvimento Sustentável como um todo, dado que a crença em um crescimento econômico e no esverdeamento reformista da chamada Economia Verde continua pautando as principais discussões sobre o tema. Neste sentido, Robinson (2004, p.376, tradução própria) adverte que

Talvez a única conclusão não ambígua que pode ser alcançada acerca dos limites sociais e biofísicos para o crescimento é que as abordagens baseadas na ecoeficiência, responsabilidade social corporativa sendo suficientes ou não, elas são etapas necessárias rumo a um mundo mais sustentável. Deste ponto de vista, os limites biofísicos e sociais, os caminhos para a sustentabilidade, ao menos no curto prazo, não divergem.

A sociedade busca constantemente soluções para a melhoria da qualidade de vida diante dos desafios sociais. A capacidade de criar alternativas para os problemas sociais de forma sustentável ganha respaldo com a Inovação Social. É neste contexto, que a OECD (2010); Phillips *et al.* (2015), entre outros autores ressaltam que os modelos de negócio atuais, com fins lucrativos, parecem não possuírem meios para solucionar muitos problemas sociais.

Essa situação ocorre porque os problemas sociais são inúmeros, e envolvem questões como: a desigualdade da distribuição de renda; o desemprego; entre outros. Como forma de estruturação da prática social que a Inovação Social pode ser considerada uma alternativa para minimizar problemas sociais. Segundo Dey, Gupta e Singh (2017) a Inovação Social é uma forma de equalizar problemas sociais, ao ser considerada uma opção para falhas de mercado, do Estado e da sociedade. Ainda para compor o universo da importância da Inovação Social como alternativa para os problemas sociais, Phills *et al.* (2013) afirmam que ela é percebida a partir da criação de valor social. De modo mais específico, o valor social depende da:

[...] a criação de benefícios ou redução de custos para a sociedade – por meio de esforços para direcionar necessidades e problemas sociais – em modos que vão além dos ganhos privados e benefícios gerais da atividade de mercado (PHILLS *et al.*, 2013, p. 39).

Assim, como enfatizado por Mulgan (2006) as organizações que em sua concepção possuem propósitos sociais são as que parecem de fato desenvolver atividades para solução de problemas sociais. Neste sentido, três tipos de organização parecem ter a missão alinhada com

os ideais do Desenvolvimento Sustentável: as Associações, as Fundações Empresariais e os Negócios Sociais.

Além disso, a Inovação Social não surge apenas como uma crítica aos propósitos da inovação tradicional, mas também como uma crítica à forma como o processo inovativo transcorre. Abramovay (2012) aponta para uma atual mudança de valores que direcionam a inovação. A lógica do processo inovativo estaria passando a considerar as redes sociais e colaborativas em detrimento da já tradicional “escolha racional e individual do consumidor”. Assim, as soluções para os problemas complexos da sustentabilidade, como a desigualdade, a pobreza, as mudanças climáticas e a falta de educação de qualidade devem passar por um processo colaborativo de construção. Este ponto de vista é compartilhado por Cloutier (2003), que define a Inovação Social pela mudança gerada na realidade e pela forma diferente em que esta ocorre.

Desta forma, e fazendo referência à citação de Veiga (2005), a sustentabilidade não se trata de um enigma a espera de seu Édipo, mas de um enigma a espera de seus Édipos, já que toda e qualquer solução necessária deverá passar por um processo coletivo de construção e implementação.

2.2 Inovação Social

2.2.1 Inovação Social

Inovação pode ser descrita como o processo de transformar ideias em realidade e capturar valor, isto é, trata-se não apenas de algo novo (invenção), mas também de algo que seja rentável (TIDD e BESSANT, 2015). Podem ser identificados, segundo Tidd e Bessant (2015), quatro dimensões da inovação:

- Inovação de Produto: se caracterizam por mudanças nos bens ou serviços oferecidos por uma empresa;
- Inovação de Processo: trata-se de mudança na forma como os bens e serviços são criados ou entregues;
- Inovação de Posição: diz respeito a mudanças no contexto de introdução de bens e serviços no mercado;
- Inovação de Paradigma: trata das mudanças nos modelos mentais e crenças que orientam o que a empresa e o mercado fazem.

Ademais, Tidd e Bessant (2015) apontam que existem níveis de inovação diferentes. Enquanto a inovação Incremental trata-se de fazer algo já conhecido, mas de maneira melhor, a Inovação Radical, ou Disruptiva, se trata de fazer algo diferente (TIDD; BESSANT, 2015).

De outra forma, mas não contradizendo os autores supracitados, o Manual de Oslo define inovação como um novo, ou significativamente melhorado, produto; serviço; processo; método de marketing; método organizacional nas práticas de negócios (OECD, 2004). Contudo, tais abordagens tem um claro enfoque em inovações estritamente comerciais e, geralmente, de base tecnológica, nos setores industrial e de serviços. Desta forma, estudos específicos no tema da Inovação Social são de grande importância (ESTENSORO, 2015).

É importante considerar que modelos tradicionais de negócios, com foco no lucro, vêm produzindo crescentes desilusões ao demonstrar que não possuem os meios para solucionar novos e antigos problemas sociais (OECD, 2010; PHILLIPS *et al.*, 2015), a sustentabilidade surge como uma nova força direcionadora da inovação, não apenas nas empresas, mas também por meio de empreendedores sociais, colocando a criação de valor social no coração de suas missões (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009; NICHOLLS, 2010).

Neste contexto, a criação de valor social de acordo com Phills *et al.* (2013, p.39. Tradução própria) é definida como “[...] a criação de benefícios ou redução de custos para a sociedade – por meio de esforços para direcionar necessidades e problemas sociais – em modos que vão além dos ganhos privados e benefícios gerais da atividade de mercado.”. Embora seja um conceito abstrato e de difícil mensuração como menciona Mulgan (2010), não se torna menos importante, sendo ele o objetivo final de todos os empreendedores sociais (NICHOLLS, 2006).

O empreendedorismo social, por sua vez, é definido pela OECD (2010, p.188) como “[...] o empreendedorismo que objetiva prover soluções inovadoras para problemas sociais sem solução.”. Já, Phillips *et al.* (2015) apontam que o empreendedorismo social opera em um continuum, adotando o viés organizacional para trazer melhorar a vida de pessoas e comunidades. Assim, ambos evidenciam a intrincada relação conceitual com o valor social e com a Inovação Social. Portanto, três conceitos tornam-se centrais: o valor social; a Inovação Social e; o empreendedorismo social. De forma análoga, pode-se dizer que o valor social (substantivo) é criado por meio da Inovação Social (verbo) pelo empreendedor social ou empreendimento social (sujeito).

É neste cenário que as organizações socialmente empreendedoras as Organizações da Sociedade Civil e os Negócios Sociais se destacam, muito embora Governos e outras instituições, cuja missão é prioritariamente social, também pode se dizer que são organizações socialmente empreendedoras.

Com relação à Inovação Social, como apontado por Van Der Have e Rubalcaba (2016), o conceito não possui uma definição universal. Mulgan (2006, p. 146) define Inovação Social em termos de seus objetivos e agentes. Para o autor a Inovação Social trata-se de “[...] atividades e serviços inovativos motivados pelo objetivo de sanar uma necessidade social e difundidas, predominantemente, por organizações cujo principal propósito é social.”. Em complemento, Bignetti (2011, p. 4) define a Inovação Social “[...] 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.”. Já Cloutier (2003) define a Inovação Social como uma nova solução com efeitos duradouros para problemas coletivos ou individuais. Cloutier (2003) deixa ainda explícito a necessidade de que esta inovação se dê por meio da parceria entre a coletividade e com os beneficiados pela mesma para que ela seja considerada como Inovação Social.

Neste sentido, percebe-se nos autores expostos o ‘radical comum’ da novidade geradora de valor social, como exposta sucintamente na definição de Pol e Ville (2009), que entende a Inovação Social como uma nova ideia com potencial de melhorar a vida das pessoas.

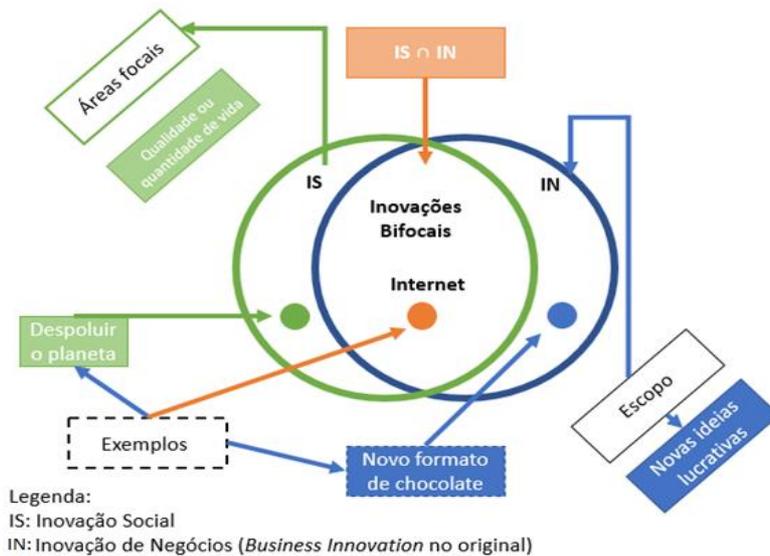
Entretanto, a definição de Inovação Social adotada por este estudo, é a de Phills *et al.* (2013). Os autores definem a Inovação Social como “Uma nova solução para um problema social, mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa que outras soluções existente, e que o valor criado neste processo vai primariamente para a sociedade como um todo, ao invés de indivíduos privados.”. Embora esta seja a definição de Inovação Social definida por este estudo, as contribuições de outros autores (CLOUTIER, 2003; MULGAN, 2006; POL; VILLE, 2009; BIGNETTI, 2011; VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016) também são importantes por contemplarem diferentes pontos de vista e por darem maior sustentação ao tema, visto que se assemelham.

Tal definição é priorizada perante as demais sem, é claro, desconsiderá-las, uma vez que consegue contemplar diferentes aspectos dos sub-conceitos ‘inovação’ e ‘social’, sem torna-la excessivamente ampla e, por consequência, vazia de significado.

Nesta mesma linha, Howaldt e Schwarz (2010) apontam que a distinção entre a Inovação Social e a inovação tecnológica encontra-se na imaterialidade da primeira. Para os autores, a inovação não ocorre por meio do artefato tecnológico, mas a partir de práticas sociais. Sendo a inovação tecnológica motivada pela necessidade de competitividade no mercado por parte da organização, e a Inovação Social incentivada pelas necessidades e desejo de melhoria da sociedade. Embora a Inovação Social seja considerada por muitos autores uma *Buzzword*, ou seja, um termo novo em circulação e que possui diferentes significados e interpretações, Pol e Ville (2009) reforçam que é um conceito de grande importância. Para os autores, a Inovação Social se distingue da inovação tradicional, ou de negócios, em dois pontos: o potencial de impacto social na quantidade e na qualidade de vida da sociedade e, em seu retorno econômico, que pode ser zero.

Neste contexto, um novo método de ensino gratuito para crianças, por exemplo, pode ser considerado uma Inovação Social pura, pelo seu impacto positivo e a ausência de lucro, um novo formato para um chocolate, mais atraente ao mercado, pode ser visto como uma inovação puramente tradicional, já que não impacta a sociedade positivamente e gera lucro. Contudo, Pol e Ville (2009) apontam que parte das inovações tradicionais também impactam positivamente a sociedade, enquanto parte das inovações sociais também é passível de gerar lucro. Percebe-se a existência de uma área de intersecção entre os dois tipos de inovação, como ilustrado na figura 1.

Figura 1- Inovação Social, de Negócios e Bifocal



Fonte: Pol e Ville (2009, tradução própria).

Deste modo, é possível observar que a melhora em qualidade de vida da sociedade é vista apenas como externalidades do mercado em sua busca por inovações tradicionais e por lucro. Portanto, um estudo aprofundado em organizações cujo objetivo principal é a geração de valor social tende a otimizar o estudo da Inovação Social, como já elucidado por Mulgan (2006).

Outro ponto importante com relação às inovações sociais é seu processo, como explicitado na definição de Inovação Social de Bignetti (2011). O autor reforça a importância do processo participativo na criação de uma Inovação Social, este ponto de vista é compartilhado por Chesbrough e Minin (2014).

Chesbrough e Minin (2014), defendem a chamada Inovação Social Aberta, modelo de gestão da inovação proveniente do conceito de Inovação Aberta, desenvolvido por (CHESBROUGH, 2003) e que fomenta o intercâmbio de informação entre a organização e seus *stakeholders* como forma gerar maiores inovações. A inovação aberta é descrita por Chesbrough (2003) e por West *et al.*, (2014), como o processo de utilização de ideias internas e externas à organização como forma de aumentar sua capacidade inovativa. Em outras palavras, trata-se de um processo de distribuição dos fluxos de conhecimento ao longo, e através, das fronteiras organizacionais, por meio de mecanismos econômicos e não-econômicos alinhados ao modelo de negócio da mesma.

Chesbrough (2003) e West *et al.*, (2014), citam a necessidade de definir três formas de manifestação da inovação aberta nas organizações: *inbound*, *outbound* e *coupled*. Na *inbound*, a organização capta conhecimento externo a ela. Na *outbound* a organização transfere conhecimento próprio para o ambiente externo. Por fim, na *coupled*, a organização trabalha de maneira colaborativa com parceiros externos, trocando conhecimento.

Chesbrough e Minin (2014), contextualizam a inovação aberta à Inovação Social. Os autores definem como Inovação Social Aberta a aplicação dos três tipos de inovação aberta (*inbound*, *outbound* e *coupled*) ao modelo de negócio de uma organização com finalidade social. Neste sentido, trata-se de adotar um modelo de gestão da inovação com a participação de vários *stakeholders*, como os atores impactados, OSCs, empresas, governos e outros atores que compõe o espectro do empreendedorismo social.

Phillips *et al.* (2015), defendem este ponto de vista ao apontarem que, ao contrário da crença comum, os empreendedores sociais não existem no vácuo, mas sim em rede, o que proporciona às inovações sociais maior liberdade de propagação e adoção.

Cloutier (2003) reforça esta opinião ao condicionar a Inovação Social aos processos participativos, que devem incluir a comunidade e os beneficiados. Para Cloutier (2003) não se pode falar em Inovação Social sem falar em um processo inovativo participativo e colaborativo.

Para Seyfang e Smith (2007), muitos estão em busca do Desenvolvimento Sustentável, mas não da mesma forma. Os autores, em consonância com os demais, apontam para as chamadas *Grassroots Social Innovations*, inovações sociais com foco em comunidades específicas, desenvolvidas em conjunto com a população impactada e de forma *bottom-up*, isto é, de baixo para cima. Para os autores, as *grassroots social innovations* configuram grande parte das próprias inovações sociais e por esta razão merecem grande importância. Outros autores reafirmam esta importância ao dedicarem estudos exclusivamente sobre elas (HOLMES; SMART, 2009; KIRWAN *et al.*, 2013).

Holmes e Smart (2009) concluem que existem uma relação clara entre a missão organizacional (geração de dividendos ou impacto social) e a utilização da inovação aberta como forma de aumentar o poder de impacto social. Pode-se assim entender que, ao menos aparentemente, existe um *trade-off* entre inovação aberta e ganhos de capital nas organizações com finalidade social. Tal resultado é reforçado no cenário brasileiro pelo estudo de Comini, (2016), que também evidenciou esta dicotomia, especificamente nos Negócios Sociais.

Desta forma, embora a definição de Inovação Social que melhor atende os objetivos deste trabalho é a de Phills *et al.* (2013), as contribuições de Mulgan (2006) em relação às principais organizações que inovam socialmente, e as contribuições de Bignetti (2011) em

relação ao processo de inovação participativo, são de enorme valia para o entendimento das inovações sociais nas organizações deste estudo.

2.2.2 Capacidade de Inovação Social

A capacidade de inovação configura um importante tema de estudo, uma vez que trata do processo de inovação enquanto parte integrante de uma organização viva e sistêmica. Sendo assim, tal abordagem contrasta com a tradicional visão do processo de inovação enquanto processo desconectado de outros fatores organizacionais. A Capacidade de Inovação Social, é definida por Peng *et al.* (2008, p. 734) como “a força ou a proficiência de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos/processos”,

O trabalho de Valladares, Vasconcellos e Serio (2014) traz importante contribuição teórica ao retratar a literatura produzida sobre a temática da capacidade de inovação, assumindo a responsabilidade de integrar a literatura produzida sobre o tema. Os autores analisam, de maneira aprofundada, teoricamente os modelos de Capacidade de Inovação apresentados por diversos estudos, identificam os fatores determinantes da capacidade de inovação e apresentam valiosa contribuição teórica sobre o tema Capacidade de Inovação. A partir do estudo de Valladares, Vasconcellos e Serio (2014), esta pesquisa preocupa-se em apresentar uma reflexão sobre a Capacidade de Inovação aplicada em OSCs e Negócios Sociais.

Valladares, Vasconcelos e Serio (2014) identificam na literatura oito fatores determinantes para a capacidade de inovação nas organizações, sendo eles explicados no Quadro 1:

Quadro 1 - Síntese Dos Fatores Determinantes e Resultantes da Capacidade de Inovação e seus Domínios Teóricos.

Fator	Domínio
Liderança transformadora	Aquela que torna seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho; ativa suas necessidades de ordem superior; e os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização.
Intenção estratégica de inovar	Grau que a empresa está disposta a assumir riscos para favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, e a competir agressivamente a fim de obter uma vantagem competitiva para sua empresa.
Gestão de pessoas para inovação	Orientação da gestão de pessoas para a inovação, provendo a concessão de liberdade ou autonomia de atuação aos empregados, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcançá-las e favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos da organização.
Conhecimento do cliente e do mercado	Habilidade para detectar os eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e do mercado. Perceber as mudanças do mercado na frente dos seus competidores fornece vantagem competitiva à empresa.
Gestão estratégica da tecnologia	Gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valor. O processo de gestão tecnológica compreende cinco etapas: identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção.
Organicidade da estrutura organizacional	Grau em que a estrutura é caracterizada pela concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais. Estruturas ditas orgânicas permitem resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo do que as denominadas mecanicistas.
Gestão de projetos	Planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Inclui cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento visando, principalmente, ganhar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto.
Desempenho em inovação	Organizações inovadoras são aquelas que exibem comportamento inovador consistente ao longo do tempo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Valladares, Vasconcellos e Serio (2014, p.604).

Os fatores determinantes da capacidade de inovação elencados no Quadro 1 resultam em desempenho em inovação de produtos e processos nas organizações (VALLADARES; VASCONCELLOS; SERIO, 2014).

Entretanto, este conceito pode ser adaptado à realidade das organizações com finalidade social uma vez que estas possuem problemas diferentes daqueles enfrentados pelos outros setores da economia. Desta forma, poder-se-á verificar quais fatores influenciam a capacidade de inovação em organizações cujo propósito é social.

O Quadro 2, a seguir, apresenta uma síntese dos fatores de Capacidade de Inovação adaptados à realidade de organizações que realizam Inovação Social, a partir da definição de

capacidade de inovação de Valladares, Vasconcellos e Serio (2014, p. 604). Traz também as contribuições conceituais de autores que tratam especificamente da Inovação Social. As palavras em negrito foram identificadas como “chave” para a compreensão das ideias dos autores e incorporadas nas definições propostas quando possível.

O primeiro dos cinco fatores apresentados é o Liderança Facilitadora. Trata-se da liderança promovida por indivíduos que se destacam dos demais em suas habilidades necessárias às atividades, atuam de forma democrática facilitadora, em contraposição à uma liderança impositiva e centralizadora. Este fator surge por meio da contribuição de quatro diferentes trabalhos (Quadro 2) que, somados ao de Valladares, Vasconcellos e Serio (2014, p.604), ajudam a compreender o contexto da Inovação Social. Trata-se, assim, de uma adaptação direta do fator Liderança Transformadora, apresentado anteriormente pelos autores.

Neste mesmo sentido, é também apresentado o fator Intenção de Inovar Socialmente, que se trata de uma adaptação do fator Intenção Estratégica de Inovar, mas com as contribuições de Googins (2013).

Quanto ao fator Gestão Democrática, trata-se de uma combinação dos fatores Gestão de Pessoas para a Inovação e Organicidade da Estrutura Organizacional à luz da literatura específica de Inovação Social. A Gestão Democrática, como apontada neste trabalho, prioriza uma comunicação horizontal e a liberdade de proposição de ideias dos funcionários e colaboradores.

Em relação a Co-criação da Inovação trata-se da combinação de três fatores de Valladares, Vasconcellos e Serio (2014, p. 604), sendo eles a Gestão Estratégica da Tecnologia, Gestão de Projetos e o Conhecimento do Cliente e do Mercado. Este fator está relacionado à participação ativa e do empoderamento na criação e na gestão dos projetos e atividades realizados, por parte dos beneficiados, sejam eles clientes (Negócios Sociais), ou a própria comunidade (Associações e Fundações).

Por fim, o fator Gestão da Inovação Social Aberta trata-se de uma inclusão de um novo fator, proveniente principalmente dos estudos de Chesbrough considerado na literatura pai da Inovação Social e estudioso do tema Inovação Social Aberta (CHESBROUGH; MININ, 2014).

Quadro 2 - Síntese dos Fatores Determinantes e Resultantes da Capacidade de Inovação Social e seus Domínios Teóricos.

Fator de Valadares	Definição de Valladares, Vasconcellos e Serio (2014, p. 604)	Autores da Inovação Social sobre o tema	Fatores propostos	Definição proposta
Liderança transformadora	Aquele que torna seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho ; ativa suas necessidades de ordem superior ; e os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização.	<p>“Mostramos que, embora muita inovação esteja fadada a ser confusa e imprevisível, é provável que ela seja muito ajudada por: Líderes que visivelmente encorajam e recompensam a inovação bem-sucedida e que podem se situar em diferentes campos” (GOOGINS, 2013, tradução própria)</p> <p>É importante reconhecer que a Inovação Social bem-sucedida requer uma gama de atores. Nos estágios iniciais, conta com “campeões” individuais altamente qualificados e o apoio entusiasta de uma comunidade pequena, mas dedicada e influente (NESTA 2007).</p> <p>Gestão Democrática, onde o líder direciona os esforços do grupo (TAYLOR, 1970 apud JOÃO; GALINA, 2013).</p> <p>“Facilitadores que possuem o campo disciplinar e o conhecimento processual exigidos pelo processo de Inovação Social” (ESTENSORO, 2015).</p>	Liderança Facilitadora	Indivíduos altamente capazes que atuam de forma democrática, facilitando o processo de Inovação Social, encorajando e apoiando o time a transcender seus interesses pessoais em prol da sociedade.
Intenção estratégica de inovar	Grau que a empresa está disposta a assumir riscos para favorecer a mudança , o desenvolvimento tecnológico e a inovação, e a competir agressivamente a fim de	“Mostramos que, embora muita inovação seja confusa e imprevisível, é provável que ela seja muito ajudada por: [...] Finanças focadas especificamente em inovação , incluindo investimento público e filantrópico em P & D de alto risco , voltado	Intenção de Inovar Socialmente	Grau que a empresa está disposta a assumir riscos e fazer investimentos para favorecer, prioritariamente , a criação de valor social.

	obter uma vantagem competitiva para sua empresa.	para as áreas de maior necessidade e maior potencial e organizado para apoiar as principais etapas da inovação ”(GOOGINS, 2013, tradução própria)		
Gestão de pessoas para inovação	Orientação da gestão de pessoas para a inovação , provendo a concessão de liberdade ou autonomia de atuação aos empregados, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcançá-las e favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos da organização	“ Gestão Democrática , onde o líder direciona os esforços do grupo” (TAYLOR, 1970 apud JOÃO; GALINA, 2013) “ Trabalho conjunto independente das fronteiras organizacionais e liberdade para criação ” (TAYLOR, 1970 apud JOÃO; GALINA, 2013)	Gestão Democrática	Gestão Democrática da organização, valorizando a comunicação horizontal , relações de informalidade e autonomia para a criação de respostas à problemas da sociedade encarados pela organização.
Organicidade da estrutura organizacional	Grau em que a estrutura é caracterizada pela concessão de autonomia , controles flexíveis , comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais. Estruturas ditas orgânicas permitem resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo do que as denominadas mecanicistas			
Desempenho em inovação	Organizações inovadoras são aquelas que exibem comportamento inovador consistente ao longo do tempo	NÃO HÁ	NÃO HÁ	NÃO HÁ
Gestão estratégica da tecnologia	Gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valor. O processo de gestão tecnológica compreende cinco etapas:	“Usamos o termo 'inovações de base' para descrever redes de ativistas e organizações que geram novas soluções de baixo para cima para o desenvolvimento sustentável; soluções que respondam à situação local e	Co-criação da Inovação Social	Gestão colaborativa do processo de criação e desenvolvimento de inovações sociais, empoderando os usuários de forma que eles sejam parte ativa de sua mudança.

	identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção	aos interesses e valores das comunidades envolvidas.” (SEYFANG; SMITH, 2007, tradução própria)		
Gestão de projetos	Planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Inclui cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento visando, principalmente, ganhar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto	<p>“Mostramos que, embora muita inovação esteja fadada a ser confusa e imprevisível, é provável que ela seja muito ajudada por: [...] Formas de empoderar os usuários a impulsionar a inovação - com ferramentas, incentivos, reconhecimento e acesso a financiamento para ideias que funcionam.” (GOOGINS, 2013, tradução própria)</p> <p>“Co-criação entre geradores e usuários da inovação e feedback que produz melhoria” NOMURA; KUBOTA (2007), MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN (2010)</p>		
Conhecimento do cliente e do mercado	Habilidade para detectar os eventos, necessidades, e expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e do mercado. Perceber as mudanças do mercado na frente dos seus competidores fornece vantagem competitiva à empresa			

NÃO HÁ	NÃO HÁ	<p>“Definimos a Inovação Social Aberta (ISA) como a aplicação de estratégias de inovação aberta <i>inbound e outbound</i>, juntamente com inovações no modelo de negócios associado da organização, aos desafios sociais” (CHESBROUGH; MININ, 2014, tradução própria).</p> <p>“Ampla difusão da inovação para outras organizações” MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN (2010).</p> <p>“Contrariando a crença tradicional dos empreendedores sociais como corpos solitários, inovando isoladamente, os estudos existentes mostram que a Inovação Social não é realizada isoladamente por empreendedores solitários, mas é moldada por uma ampla gama de organizações e instituições que influenciam desenvolvimentos em certas áreas. para atender a uma necessidade social ou para promover o desenvolvimento social.” (PHILLIPS et al., 2015, tradução própria)</p>	Inovação Social Aberta	Difusão da Inovação Social para outras organizações e comunidades , por meio das estratégias <i>inbound e outbound</i> .
--------	--------	--	-------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Valladares, Vasconcellos e Serio (2014, p. 604)

2.3 Organizações com Propósito Social

Esta seção trata das Organizações com Objetivos Sociais e está dividida em duas partes. A primeira discute sobre a forma de organização das Organizações da Sociedade Civil e, mais especificamente das Associações e das Fundações Empresariais. A segunda, trata dos chamados Negócios Sociais. O objetivo deste tópico é apresentar as características das organizacionais estudadas.

Dentre os tipos de organizações existentes, opta-se nesta pesquisa em destacar os modelos organizacionais que possuem como principal objetivo solucionar problemas sociais, denominados Organizações da Sociedade Civil e Negócios Sociais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; MAÑAS; MEDEIROS, 2012; TACHIZAWA, 2014).

Estes tipos de organizações apresentam o comum potencial de serem Empreendedoras Sociais. Martin e Osberg (2014, p. 9) defendem que a organização socialmente empreendedora deve:

- Identificar uma situação estável, mas ao mesmo tempo injusta socialmente;
- Identificar uma oportunidade para desenvolver valor social e um novo equilíbrio socialmente mais justo;
- Forjar um novo equilíbrio socialmente mais justo.

Desta forma, se percebe um grande alinhamento entre os conceitos de empreendedorismo social e Inovação Social.

2.3.1 Organizações da Sociedade Civil

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs), constituem o Terceiro Setor e são entidades de fins não lucrativos e natureza privada, juridicamente denominadas Associações ou fundações (MAÑAS; MEDEIROS, 2012; TACHIZAWA, 2014). Ambas são definidas nesta pesquisa por sua legislação específica (artigos nº 44 a 61 e 62 a 69, respectivamente, da Lei número 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (BRASIL, 2002), alterados pela Lei número 13.151, de 2015 e pelos critérios da FASFIL - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (IBGE, 2012), que se trata de um importante censo do terceiro setor.

A Lei número 10.406, de 10 de janeiro de 2002 define que, as Associações são constituídas por meio da livre associação entre indivíduos. Além da não existência de finalidade econômica, elas também não devem ter entre seus associados, direitos e obrigações recíprocas.

Sobre as fundações, a Lei número 10.406, de 10 de janeiro de 2002 discorre que, estas são constituídas por meio de um patrimônio, destinado através de escritura pública, testamento ou dotação especial de bens livres, com seus fins especificamente declarados. As fundações, contudo, podem apenas constituir-se para fins de assistência social; cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; educação; saúde; segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; pesquisa científica, desenvolvimento de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos; promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos e; atividades religiosas.

Já a FASFIL (IBGE, 2012, p.13) considera que as organizações do terceiro setor devem ser, simultaneamente:

- (a) privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado;
- (b) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins;
- (c) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- (d) auto administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades e;
- (e) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Além dessas, são desconsiderados os Caixas escolares e similares; Partidos Políticos; Sindicatos, federações e confederações; Condomínios; Cartórios; Sistema S; Entidade de mediação e arbitragem; Comissão de conciliação prévia; Conselhos, fundos e consórcios municipais e; Cemitérios e funerárias, conforme feito pela FASFIL (IBGE, 2012). Cabe ainda ressaltar que as instituições religiosas consideradas são apenas aquelas

que exercerem atividades de interesse público e de cunho social, para além do aspecto religioso (IBGE, 2012).

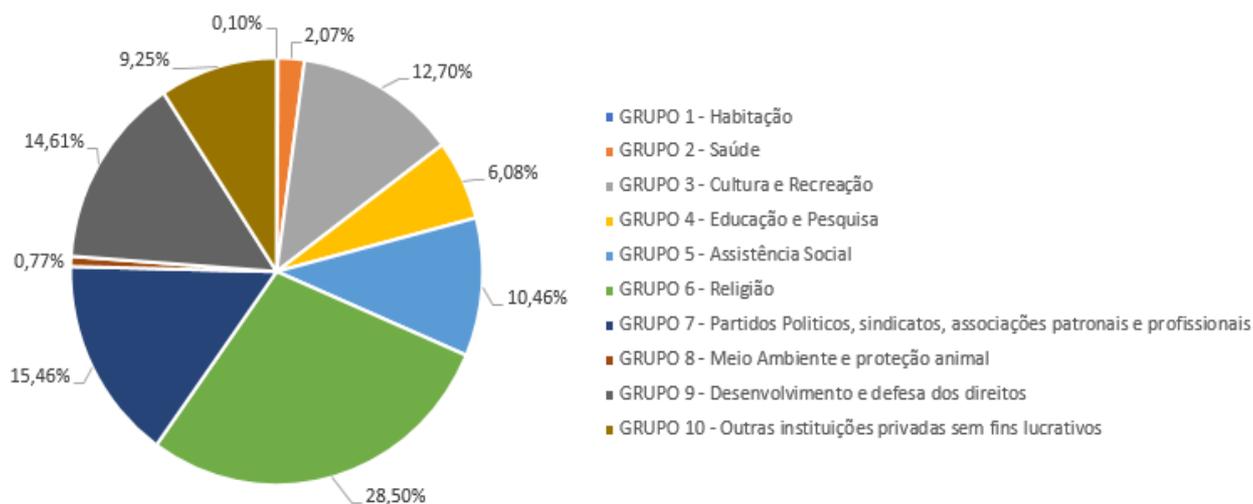
O Quadro 3, a seguir, explicita as principais diferenças entre estas duas naturezas jurídicas.

Quadro 3 - Principais diferenças entre Associação e Fundação

Associação	Fundação
Constituída por pessoas.	Constituída por patrimônio, aprovado previamente pelo Ministério Público.
Pode (ou não) ter patrimônio inicial.	O patrimônio é condição para sua criação.
A finalidade é definida pelos associados.	A finalidade deve ser religiosa, moral, cultural ou de assistência, definida pelo instituidor.
A finalidade pode ser alterada.	A finalidade é perene.
Os associados deliberam livremente	As regras para deliberações são definidas pelo instituidor e fiscalizadas pelo Ministério Público.
Registro e administração são mais simples.	Registro e administração são mais burocráticos.
Regidas pelos artigos 44 a 61 do Código Civil.	Regidas pelos artigos 62 a 69 do Código Civil.
Criada por intermédio de decisão em assembleia, com transcrição em ata e elaboração de um estatuto.	Criada por intermédio de escritura pública ou testamento. Todos os atos de criação, inclusive o estatuto, ficam condicionados à prévia aprovação do Ministério Público.

Fonte: OAB (2011).

Em 2010, segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), existiam cerca de 290,7 mil Associações e Fundações Privadas sem Fins Lucrativos. Esta parcela ainda representava cerca de 5,2% do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas ou não, que integravam o Cadastro Central de Empresas (Cempre), do IBGE (IBGE, 2012). A Figura 2 representa a distribuição das OSCs por área de atuação.

Figura 2 - Associações e Fundações no Brasil por área de atuação

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (IBGE, 2012).

2.3.1.1 Associações

Tendo sua origem no século XVI, por meio das Santas Casas de Misericórdia, o Terceiro Setor brasileiro fundou suas bases sobre princípios de filantropia e caridade religiosa. Nesta época, a atuação social do Estado era mínima, e o atendimento das camadas sociais mais vulneráveis era realizado em um modelo similar ao das Santas Casas de Misericórdia portuguesas. Neste sentido, ainda por muito tempo as questões sociais seriam vistas como filantropia e tratadas primordialmente pela igreja, que atuava em simbiose com o estado e por ricos filantropos, como na manutenção de educandários, asilos e hospitais (SILVA, 2010).

A superação deste estigma viria apenas em meados da década de 1990 quando, após o fim da ditadura militar, o Terceiro Setor começaria a se consolidar e adotar também um caráter político. Neste período foi criada a Associação Brasileira de ONGs (Abong) com o objetivo de promover o intercâmbio de conhecimento entre as organizações filiadas e que esta representa-se, legitimamente, os interesses do grupo (SILVA, 2010).

Atualmente, vários autores defendem que o principal objetivo das OSCs é a solução de problemas sociais e ambientais não sanados pelo Estado (Primeiro Setor) ou pelo Mercado (Segundo Setor), caracterizando a visão predominante sobre o tema (TACHIZAWA, 2014).

Contudo, esta visão limitada trata do Terceiro setor como um “resíduo” deixado pelos Primeiro e Segundo Setores, muito embora ele tenha uma importância fundamental para a manutenção da própria sociedade enquanto ferramenta de participação e integração

social (ALMEIDA, 2011), o que certamente acrescenta grande importância ao estudo deste tema.

Com relação à Capacidade de Inovação Social, quatro fatores presentes nas OSCs apresentam diferenças substanciais com outros tipos organizacionais, sendo eles: Intenção de Inovar Socialmente, Gestão Democrática, Co-criação da Inovação Social e Inovação Social Aberta. Os demais fatores contributivos para a Capacidade de Inovação Social das Associações não apresentaram nenhuma diferença substancial com a literatura.

Sobre o Co-criação da Inovação Social, Tavares e Fernandes (2010) apontam que “os interesses da coletividade são a base, constituem as características fundamentais do Terceiro Setor enquanto ator no exercício da cidadania.”. Portanto, as ações exercidas pelo terceiro setor e pelas Organizações da Sociedade Civil (OSCs) tornam-se sinônimos de cidadania ao contribuírem para a ideia de democracia.

Mañas e Medeiros (2012) ainda ressaltam a importância do Terceiro Setor pela sua forma de atuar com as comunidades carentes de recursos e oportunidades. Para os autores, a execução de programas e projetos pelas OSCs são capazes de incentivar a geração de emprego e renda, além de despertar as comunidades para outras atividades que possam auxiliar em sua sobrevivência.

É ainda possível dizer que a participação das comunidades em processos de organizações que às impactarão é característico do Terceiro Setor, enquanto Sociedade Civil Organizada. Um exemplo disto, é importância das *grassroots innovations*, já mencionadas anteriormente, e que estão interligadas conceitualmente (SEYFANG; SMITH, 2007; KIRWAN *et al.*, 2013), e gerencialmente (FERNANDES, 2014) relacionadas com a ideia de Terceiro Setor. Isso reforça a importância da Inovação Social Aberta no Terceiro Setor.

Neste sentido, Santos (2012) aponta para a importância do Terceiro Setor, mas especificamente das Associações, no desenvolvimento de inovações sociais. Para a autora, o Terceiro Setor detém o papel de aglutinador dos desejos e anseios da sociedade e atua com ideais e valores humanos, tornando seu processo de inovação muito mais próximo da inovação aberta do que o segundo setor. Para a autora, isto ocorre por que o Terceiro Setor, além de atuar perto da sociedade, ele tem o objetivo encontrar soluções para os problemas desta.

Outrossim, com relação ao fator Inovação Social Aberta, parcerias com o segundo setor também são muito comuns para as Associações, como apontam Holmes e Smart

(2009). Para os autores, não é apenas possível, mas também desejável que tais parcerias ocorram pois fomentam e auxiliam na concepção de novas inovações sociais.

Segundo Holmes e Smart (2009), estas parcerias acontecem usualmente de duas formas: Engajamento exploratório entre empresa e Associação, que resulta em inovações emergentes e; busca e ou atividades pré-determinadas pela parceria com o objetivo de desenvolver uma Inovação Social e solução para algum problema já levantado anteriormente. O fato de tais parcerias serem estabelecidas com fins não puramente econômicos, mas também sociais, uma vez que as organizações buscam legitimação para suas atividades junto à sociedade (HOLMES; SMART, 2009; SANZO, 2015). Os modelos de gestão participativa e inovação aberta das OSCs constituem também um desafio, uma vez que existe ao mesmo tempo uma necessidade de atuar com base nas tradições das comunidades onde estão inseridas, e outra, de inovarem a atuarem cada vez mais de forma profissional, caracterizando assim um ambiente de tensão (FERNANDES, 2014).

Com relação ao fator Intenção de Inovar Socialmente, é possível dizer que, embora a competição no Terceiro Setor não seja nula, como apontado por Drucker (2010), a inovação aberta se dá de maneira facilitada tanto intra quanto intersetorialmente.

Drucker (2010) aponta para uma crescente profissionalização das OSCs, de forma a utilizarem de técnicas do segundo setor como reação a maior competição por recursos e eficiência na aplicação e investimento dos mesmos. Logo, outro elemento característico do segundo setor faz-se necessário às OSCs: a inovação. Para o autor, a competição crescente por recursos e a necessidade na avaliação de projetos vêm tornando este setor cada vez mais concorrido. Logo, as organizações precisam se destacar inovando para que consigam sobreviver e causar impacto social positivo.

A competição por recursos no setor e as pressões por maior profissionalização do mesmo vem forçando, segundo Salimon e Siqueira (2013), a adoção de técnicas gerenciais e de outros elementos antes restritos ao segundo setor como a intensificação do trabalho e primazia do pensamento econômico. Logo, estas práticas se chocam com os valores tradicionais do terceiro setor, como valores humanistas, causando conflitos. Para os autores, é possível notar em alguns casos a já assimilação desta lógica gerencialista pelas OSCs, distanciando o setor de sua identidade histórica enquanto possuidor de uma racionalidade substantiva.

Segundo Silva (2010), ao longo de cinco séculos as organizações da sociedade civil ganharam espaço e relevância na busca pelo Desenvolvimento Sustentável e, embora

ainda preservem seus valores, existem crescente pressão para que exerçam suas atividades de forma mais profissional e com foco em resultados.

Ainda neste mesmo sentido, Baggenstoss e Donadone (2013) observam que a recente e crescente valorização do empreendedorismo social no Brasil demonstra a valorização da inovação e da oportunidade, do uso eficiente de recursos escassos e da racionalização e profissionalização das atividades das OSCs como atrizes da mudança. Assim, contrariando o senso comum, existe por parte das OSCs uma Intenção Estratégica de Inovar, ainda que de forma diferente às das empresas.

Portanto, como bem apontado por Salamon (2010) a gestão de OSCs difere da gestão pública ou de organizações de fins lucrativos. Mañas e Medeiros (2012, p. 27) apontam ainda que,

A solução dos problemas vivenciados por tais comunidades jamais será possível sem programas bem delineados e gerenciados por parte das referidas entidades, ou seja, programas capazes de perceber efetivamente os fatores-causa e, com isto, apresentar ações efetivas que gerem resultados positivos e de efeito permanente. As ações de caráter emergenciais só tendem a criar um ciclo de dependência repetitiva em relação ao processo assistencial. É esse o problema chave, pois as necessidades básicas são necessidades permanentes.

Desta forma, ressalta-se a importância da gestão e dos processos de decisão e inovação dentro do terceiro setor.

Salamon (2010) aponta para algumas características gerenciais, comuns à fundações e Associações, e que ajudam a distingui-las de outras formas organizacionais. Para o autor, as OSCs possuem:

- Diferentes funções de produção: Diferente das empresas com fins lucrativos, as OSCs não existem para gerar lucro e distribuir dividendos. Ademais, também são diferentes dos governos, por não exercitam o uso legítimo da força;
- Produção de bens públicos: Embora também possam produzir bens e serviços de uso privado, muitas OSCs providenciam para a sociedade bens públicos, difíceis de serem financiados apenas por meio de mecanismos de mercado (falhas de mercado);
- Diferentes estruturas de governança: Diferente dos governos, as OSCs não são controladas pela vontade da população por meio de eleições. Ademais, também não são controladas por membros de natureza privada. Assim, podem ser dissolvidas, alteradas e reorganizadas;

- Diferente estrutura de receitas: OSCs angariam receitas de várias fontes diferentes. Entretanto, ao menos uma parte destas receitas é, geralmente, proveniente de doações de teor filantrópico;
- Diferente estrutura de pessoal: OSCs utilizam não apenas de trabalhadores formais e remunerados, mas também de voluntários. Importante notar que os voluntários constituem uma parte crucial da força de trabalho das OSCs;
- Diferente estrutura de impostos: Possuindo isenção de vários impostos, as OSCs são comumente assunto ligado à tributação;
- Diferente tratamento legal: OSCs possuem diferentes formas de tratamento legais intra e internacionalmente, como é o caso das Associações e fundações.

Dentre os pontos destacados por Salamon (2010), a diferente estrutura de pessoal, que se utiliza de mão de obra voluntaria é um traço distintivo e importante do terceiro setor e um fator importante para sua Capacidade de Inovação Social, especificamente no fator Gestão Democrática. No Brasil, o trabalho voluntário é definido pela lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, como: “atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa.”. Ademais, a Lei ainda explicita que “O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária ou afim.”, sendo este “exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições de seu exercício.” (BRASIL, 2017)

De acordo com Cavalcante *et al.* (2015), os principais motivos que podem explicar o interesse de pessoas em realizar um trabalho voluntário junto a uma OSC, podem estar relacionados a valores altruístas, afetivos, ou de interesse pessoal, como aprender algo novo ou satisfazer um sentimento de dever para com a comunidade.

Alfes e Langner (2017) levantam ainda necessidade e dificuldade de manter o engajamento dos voluntários. Segundo os autores, embora exista uma motivação natural por parte dos voluntários, também existem uma series de particularidades relativas a este tipo de trabalho, tão importante ao terceiro setor.

O primeiro problema é a questão da confiança. Fora o comprometimento psicológico e emocional, não existe nenhum laço legal, empregatício ou financeiro que ligue o voluntário à OSC. Esta característica torna muito mais fácil o abandono das

responsabilidades por parte do voluntário, principalmente quando este se depara com dificuldades ou com situações em que não se sente confortável.

O segundo ponto importante acerca do engajamento dos voluntários é a falta de sintonia entre as necessidades das OSCs e dos voluntários. Os autores apontam que os voluntários são comumente atraídos às OSCs por uma identificação com estas e na expectativa de realizar alguma atividade que atendas à esta identificação. Entretanto, muitas atividades dependem de outras atividades, menos empolgantes para os voluntários, mas igualmente importantes para seu funcionamento. Desta forma, muitos líderes se encontram em situações complexas, onde precisam decidir onde alocar os voluntários para que todas as atividades sejam realizadas, sem que isso interfira na motivação e no comprometimento destes.

Os autores defendem o que chamam de liderança paradoxal para aumentar o nível de engajamento dos voluntários, isto é, uma liderança que contraste aspectos participativos e aspectos diretivos. Enquanto a liderança participativa propõe um compartilhamento do poder de decisão com os voluntários, dando espaço para que tomem suas próprias decisões, a liderança diretiva prove objetivos claros e instruções de como executar as atividades determinadas. Para os autores, o uso exclusivo de apenas um modelo de liderança pode trazer prejuízos e malefícios para as organizações.

O Terceiro Setor se apresenta então com suas peculiaridades e sua lógica própria, que desafia muitas vezes o senso comum e propõe novas formas e meios para o Desenvolvimento Social e Sustentável de comunidades, visando a manutenção do tecido social. Dentre todos seus espectros, buscou-se aqui analisar, segundo a literatura, suas principais características quanto à sua Capacidade de Inovação Social. O Quadro 4, a seguir apresenta as principais peculiaridades das Associações em relação à capacidade de inovação social

Quadro 4 - Principais peculiaridades das Associações quanto à sua Capacidade de Inovação Social

Fator	Peculiaridade	Elaborado com base em:
Intenção de Inovar Socialmente	Necessidade de inovar devido à concorrência por editais públicos e outras fontes de verba provenientes da iniciativa privada. Entretanto seu nível de concorrência é menos agressivo do que o do mercado.	Drucker (2010); Silva, (2010); Baggenstoss e Donadone (2013); Salimon e Siqueira (2013).
Gestão Democrática	Estrutura de pessoal diferenciada pela presença de trabalhadores voluntários.	Salamon (2010); Cavalcante <i>et al.</i> (2015); Alfes e Langner (2017); BRASIL (2018).
Co-criação da Inovação Social	Proximidade com as comunidades e comum processo participativo de gestão; Atuam como aglutinadora dos desejos e anseios da sociedade.	Seyfang e Smith, (2007); Tavares e Fernandes (2010); Santos (2012); Mañas e Medeiros (2012); Kirwan <i>et al.</i> , (2013); Fernandes (2014).
Inovação Social Aberta	Proximidade com outras OSCs, com o Segundo Setor e com as comunidades impactadas de forma colaborativa.	Holmes e Smart (2009); Fernandes (2014).

Fonte: Elaborado a partir dos autores citados no quadro.

2.3.1.2 Fundações Empresariais

Por parte das empresas existe, além da cobrança estatal, a necessidade de legitimação de suas atividades pela sociedade. Isto significa que não basta apenas seguir a legislação de onde estão inseridas, as empresas necessitam ter a aprovação da sociedade ao seu redor e, quando esta sociedade assume novos valores como seus, as empresas devem responder fazendo o mesmo através da adoção de modelos e práticas tidos como ótimos para este sistema social. (FREEMAN, 2004; RODRIGUES; BARBIERI, 2008).

Já enraizada na literatura, a teoria dos *stakeholders* representa a ideia de que toda empresa possui partes interessadas em suas atividades além de acionistas, funcionários, clientes e fornecedores, como a comunidade. Para os defensores desta perspectiva, a organização deve gerar valor e prestar contas para todos seus *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 2004)

Carroll (1999) ressalta que o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) possui uma longa história, tendo sido publicados na década de 1950 os primeiros textos sobre o tema. De acordo com o autor, a publicação do livro “*Social Responsibilities of the Businessman*” por Howard R. Bowen em 1953 inaugura a modernidade deste assunto, podendo Howard ser considerado por tanto como o pai da RSC.

Em 1979, com a publicação do artigo “*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*”, Carroll (1979) trouxe sua contribuição ao tema. Para o autor,

a RSC deve englobar as responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias. Para ele, tratam-se de responsabilidades não excludentes ou acumulativas.

- Responsabilidades Econômicas: Responsabilidade fundamental de qualquer negócio. Produzir bens e serviços e gerar lucro consequentemente;
- Responsabilidades Legais: Respeito à legislação do país, as responsabilidades devem ser cumpridas de forma simultânea;
- Responsabilidade Ética: Respeito às normas sociais esperadas pela sociedade, mas não codificadas na lei;
- Responsabilidades Discricionárias: Responsabilidades não exigidas claramente pela sociedade ou mesmo esperadas. Não se tratam de uma obrigação da corporação, mas de atitude voluntária.

Uma visão moderna da RSC e bastante utilizada pelas empresas é a ideia de *Triple BottomLine (TBL)*. Para ele, a sustentabilidade trata-se do princípio que deve assegurar que as ações de hoje não deverão impactar de forma negativa e limitar as opções econômicas, sociais e ambientais para as gerações futuras, caracterizando a visão baseada nos três pilares da sustentabilidade (Social, Ambiental e Econômico). Assim, um *TBL* positivo também reflete um aumento no valor da empresa, o que significa maior rentabilidade para os investidores principalmente a longo prazo, tornando-a um investimento seguro (ELKINGTON, 2012).

Dentre as diversas responsabilidades sociais empresariais, como as relacionadas à governança corporativa, com os funcionários ou, com o meio ambiente, existe a responsabilidade social para com a comunidade. A Figura 3, a seguir, ilustra o papel do Investimento Social Privado enquanto meio usado pela empresa para impactar positivamente a sociedade.

Figura 3 - O guarda-chuva da Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Aliança Capoava (2010).

O Investimento Social Privado (ISP), como apontam Nogueira e Schommer (2009), é um conceito criado na década de 1990 por executivos, líderes empresariais e representantes de Fundações Empresariais para diferenciar a atuação do setor privado, e mais especificamente das empresas, de outras formas mais tradicionais de filantropia, como aquelas ligadas à religião e a caridade.

De forma mais didática, Nogueira e Schommer (2009) apontam para três grandes aspectos definidores do conceito de ISP, sendo eles:

- Origem dos recursos: privada e voluntária;
- Forma de atuação: planejada, monitorada e sistemática;
- Finalidade: projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público.

Sendo assim, a Responsabilidade Social Corporativa é o principal motivo por detrás da criação das Fundações Empresariais, sendo o Investimento Social Privado o meio por qual está ocorrendo. Os Institutos e as Fundações Empresariais surgem a partir da necessidade das empresas em tornarem-se responsáveis e garantir a institucionalidade, como apontado anteriormente por Freeman (2004) anteriormente. Entretanto, também funcionam como forma de concentrar todos os benefícios do Investimento Social Privado, como ganhos em imagem (BORGES; MIRANDA; VALADÃO, 2007).

De forma análoga às Associações, o Investimento Social Privado também tem suas raízes em ideais filantrópicos (DEBONI, 2013). Durante as décadas de 1960, 1970

e 1980, a filantropia corporativa representava não os interesses das empresas, mas os interesses pessoais de seus donos, geralmente de cunho moral e religioso (SARTORE, 2012).

Foi apenas durante a década de 1990 que a noção de que o bem público não é apenas responsabilidade do estado ganhou força. Empresas e organizações privadas de diversos tipos passam a ser cobradas por sua participação na sociedade (DEBONI, 2013). Inicia-se um período em que o ISP passa a se relacionar mais com os conceitos de Sustentabilidade Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa do que com a Filantropia propriamente dita, muito embora esta mudança seja lenta e ainda esteja acontecendo.

Borges, Miranda e Valadão (2007) também pontuam que as Fundações Empresariais funcionam como uma extensão das próprias corporações, uma vez que compartilham dos mesmos valores e objetivos. Mais do que isso, elas dividem também a mesma história, resultados e estão conectadas através de sua gestão e recursos financeiros, caracterizando uma simbiose. Borges, Miranda e Valadão (2007) ainda apontam que embora o discurso das Fundações Empresariais seja pautado na ideia de filantropia, as mesmas possuem crescente papel na estratégia de suas corporações mantenedoras. Esta ideia é reforçada pela opinião de vários outros autores (BENEDICTO, RODRIGUES, PENIDO, 2008), sendo uma tendência nacional internacional muito embora ainda distante da realidade brasileira (ANDION *et al.*, 2010).

Esta ideia encontra consonância com a opinião de diversos autores (GALBREATH, 2009; PELOZA; SHANG, 2011). Galbreath (2009) demonstra como tal abordagem acaba por facilitar a atenção dada à RSC, uma vez que ressalta a importância do papel das corporações como agentes de mudança na sociedade, para além da geração de bens, serviços e lucros, como também escuta e entende as principais críticas sofridas pela mesma, sinalizando que, a RSC pode ser utilizada para além da filantropia e do “uso irresponsável do dinheiro dos acionistas”, como pontua Friedman (1970).

Com relação à Capacidade de Inovação Social, três fatores presentes nas OSCs apresentam diferenças substanciais com outros tipos organizacionais, sendo eles: Intenção de Inovar Socialmente; Co-criação da Inovação Social e; Inovação Social Aberta. Os demais fatores contributivos para a Capacidade de Inovação Social das Fundações Empresariais não apresentaram nenhuma diferença substancial quando comparado com a literatura.

Entretanto, Nogueira e Schommer (2009) apontam também alguns desafios relacionados ao ISP no que tange, principalmente os aspectos de ordem estratégico-gerencial. Para os autores é necessária uma visão crítica a respeito do ISP empresarial. Os autores apontam para uma série de problemas gerenciais das Fundações Empresariais que realizam o ISP.

Com relação ao fator Intenção de Inovar Socialmente, é possível extrair que a pulverização dos investimentos se trata de um grande problema. A Falta de foco e descontinuidade nos projetos investidos, dificulta a sustentabilidade dos mesmos. Por outro lado, os investimentos tendem a se concentrar e se sobrepôr em áreas de maior visibilidade e já consagradas, dificultando o acesso de recursos à inovação.

Outro problema identificado por Nogueira e Schommer (2009) é a incoerência entre o realizado e o divulgado. Os autores apontam que os ganhos em imagem pelo ISP corporativo devem ser vistos como um subproduto de tal tarefa, e não como sua única finalidade. Desta forma, muitas empresas não demonstram coerência com a realidade ao tratar de seu ISP na mídia, comunicando ser responsáveis e sustentáveis, mas escolhendo projetos de investimento conforme o retorno para a imagem da empresa.

Pode-se dizer que existe uma preferência pela visibilidade e pelos ganhos em imagem em detrimento da Inovação Social e, conseqüentemente, uma baixa Intenção de Inovar Socialmente.

Em relação ao fator Co-criação da Inovação Social, é possível extrair do trabalho de Nogueira e Schommer (2009) que as decisões são centralizadas e existe um baixo grau de engajamento com os *stakeholders*, incluindo beneficiados. Além disso, também pode-se dizer que existe um distanciamento entre investidores sociais e comunidades: pouco engajamento com as comunidades beneficiadas e processo de decisão *top-down*.

Conseqüentemente, percebe-se que tanto o fator Co-criação da Inovação Social, quanto o fator Inovação Social Aberta são prejudicados. Ao se isolar, tomando decisões de forma centralizada, de forma mais alinhada aos interesses da empresa com ganhos em imagem do que com os interesses das comunidades, as Fundações Empresariais contribuem para um ambiente pouco inovativo socialmente.

Andion et al (2010) reforça que, ao contrário do que ocorre com as Associações e com os Negócios Sociais, a participação do público alvo nas decisões e nos projetos do ISP é pequeno. Neste caso, as pessoas são vistas apenas como beneficiárias e não como co-autoras/colaboradoras da solução.

Perret, Junqueira e Ferreira (2011) concordam e complementam os autores acima com relação ao baixo compartilhamento de informações das Fundações Empresariais. Para as autoras, existem uma grande demanda por maior compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre Fundações, Associações, governos e empresas que não está sendo atendida.

Entretanto, Holmes e Smart (2009) apontam que os ganhos provenientes de uma estreita relação entre Empresas e Fundações Empresariais detêm em si uma enorme potencialidade de gerar inovações sociais, dado os diferentes sabores e a existência de recursos financeiros. Para os autores, esta parceria pode ocorrer geralmente de duas formas distintas: de maneira deliberada e exploratória (podendo gerar potenciais inovações sociais, mas de maneira não sistemática) ou; de forma direcionada e com objetivos claros em mente. Neste último caso, a parceria pode ser muito vantajosa para ambas as partes e para a sociedade.

Fischer (2010) aponta que, durante a crise de 2008 as empresas priorizaram a sustentabilidade econômico-financeira e programas e projetos focados no meio ambiente. Entretanto, o investimento social privado, como parcerias com OSCs tiveram seus investimentos reduzidos temporariamente ou até mesmo suspensos. Embora as empresas tenham se mostrado propensas a recuperar este investimento após a crise, tal situação demonstra a vulnerabilidade das OSCs e a necessidade de se buscarem novas alternativas para uma sustentabilidade econômico-financeira.

Por fim, Andion et al (2010) constata alguns fatores predominantes no Brasil com relação ao ISP e, que reforçam as perspectivas já abordadas dos fatores Co-criação da Inovação Social e Inovação Social Aberta como: a concentração dos atores e recursos envolvidos (principalmente quando se trata de empresas), também confirmado pelo GIFE (2015); a pequena variedade de conexões produzidas (entre os investidores e as OSCs, mas também entre esses e o próprio Estado); a ausência de uma maior negociação, articulação e debate público na definição das agendas e; a pequena capacidade de deliberação que se dá aos “beneficiários” das práticas do ISP.

Ainda neste sentido, dados do GIFE (2015) apontam para:

- *Stakeholders* externos pouco representados em instâncias de tomada de decisão;
- Centralização da atuação no sudeste e nordeste;
- Dependência de doações da empresa mantenedora (em média 34% dos recursos);

- Educação como principal área de atuação.

O GIFE (2017), em consonância com outros autores (BORGES; MIRANDA; VALADÃO, 2007) destaca ainda que grande parte do ISP feito por Empresas via Fundações Empresariais é na forma de doações. Assim sendo, parte do ISP não é realizada pelas próprias Fundações, mas por terceiros, o que certamente acarreta um prejuízo para o Fator Gestão de Projetos, relacionado à Capacidade de Inovação Social das mesmas.

Borges, Miranda e Valadão (2007) destacam ainda que, embora o desenvolvimento social, o desenvolvimento nacional e a revolução estejam presentes nos discursos das Fundações Empresariais, o que se observa na realidade são projetos dispersos e, em sua maioria realizados por meio de parcerias com OSCs e governos locais.

Em suma, pode-se dizer que o RSC, na forma de ISP, está mais alinhado ora com valores morais e filantrópicos, ora com valores corporativos e empresariais, mas não necessariamente com as necessidades sociais e com uma nova forma de cidadania. Consequentemente, o ambiente das Fundações Empresariais mostra-se menos propício à Inovações Sociais.

O Quadro 5 resume os principais fatores da Capacidade de Inovação Social com relação às Fundações Empresariais.

Quadro 5 - Principais fatores da Capacidade de Inovação Social com relação às Fundações Empresariais.

Fator	Especificidades	Elaborado com base em:
Intenção de Inovar Socialmente	Antigo paradigma com foco na filantropia, em valores morais e religiosos e novo paradigma com foco na imagem organizacional. Inovação Social e necessidades sociais são menos priorizados.	Nogueira e Schommer (2009)
Co-criação da Inovação Social	Parte do ISP é feita por meio de doações à OSCs terceiras; Baixa interação com as comunidades impactadas; processo de decisão e elaboração <i>top-down</i> .	Borges; Miranda; Valadão (2007); Nogueira e Schommer (2009); Andion et al (2010); GIFE (2017);
Inovação Social Aberta	Baixa interação com as comunidades; Processo de decisão centralizado; Influência da empresa mantenedora, o que guarda grande potencial latente.	Holmes e Smart (2009); Junqueira e Ferreira (2011);

Fonte: Elaborado pelos autores

2.3.2 Negócios Sociais

O conceito de Negócios Sociais ainda é bastante impreciso (DEFOURNY; NYSSSENS, 2008), mas se encontra em expansão e é atualmente campo de uma luta conceitual em torno da posse do discurso dominante.

Os Negócios Sociais são iniciativas de caráter privado que visam solucionar problemas sociais através de práticas de mercado, como comercialização de produtos e serviços (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012)

Um Negócio Social é diferente de uma empresa comum, pois seu objetivo não é a maximização de lucros para os donos ou acionistas. Também não se trata de uma OSC, pois busca ser economicamente sustentável por meio da comercialização de produtos e serviços, e não através de doações e filantropia (YUNUS, 2010; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Walchhütter (2017) defende que esta tensão existente entre o desempenho financeiro e a realização dos objetivos sociais da empresa constitui um dos maiores desafios para os Negócios Sociais e, também, seu principal elemento distintivo.

A literatura sobre Negócios Sociais destaca que este tipo de organização pode assumir diferentes formatos (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010), mas também necessitam de uma nova forma de gestão e de inovação (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015), não podendo apenas adicionar o aspecto social ao modelo de um negócio tradicional.

Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) apontam para uma diferença básica nos modelos de negócios de Negócios Sociais e de Impacto Social: um modelo de negócios com quatro, ao invés de três, componentes. Enquanto um negócio comum lida com a criação de valor (clientes, produtos e serviços), Constelação de valor (cadeia de valor interna e externa) e equação de lucros (receita de vendas, estrutura de custos e capital empregado), um Negócio Social ou Negócio de Impacto Social também preocupa-se com a equação de lucro social (lucro social, lucro ambiental), isto é, com a criação de benefícios para a sociedade e para o meio ambiente.

De acordo com Comini, Barki e Aguiar (2012) existem ao menos três abordagens diferentes sobre o tema, sendo elas as perspectivas Europeia, Americana e dos Países Emergentes, detalhadas no Quadro 6.

A perspectiva Europeia o termo mais utilizado é o *Social Enterprise*, ou Empresa Social em português. Este termo remete ao longo histórico da economia solidária, mais especificamente à Associações e cooperativas cujo objetivo é fornecer serviços e preencher funções usuais do Estado (KERLIN, 2006; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

A perspectiva Americana por sua vez está relacionada prioritariamente a empresas privadas que aplicam a lógica de mercado para a solução de problemas sociais, ao mesmo tempo em que aferem seus lucros, caracterizando o chamado *Shared Value* (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Nesta perspectiva, o termo mais utilizado para se referir as organizações é Empresa Social e ele encontra maior fundamentação nas obras de Kerlin (2006); Nidumolu, Prahalad e Rangaswami, (2009), Porter e Kramer (2011) e Prahalad (2005).

Já a Perspectiva dos Países Emergentes relaciona-se com as iniciativas de redução e alívio da pobreza por parte de empresas, em geral pequenas e médias, e está bastante relacionado com os trabalhos de Muhhammad Yunus. O termo principal utilizado é Negócio Inclusivo, dado que esta abordagem foca nos indivíduos que vivem à margem dos mercados e, conseqüentemente, da sociedade (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), embora o próprio Yunus os chame de Negócios Sociais em seus trabalhos (YUNUS, 2010; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010), demonstrando que os conceitos ainda não possuem um discurso dominante.

É importante notar que estas definições são apenas históricas e didáticas, uma vez que servem para entender o porquê das características particulares de cada uma. Além do mais, atualmente estas abordagens não se limitam a suas regiões de origem, sendo possível encontrar iniciativas com características de uma região em outra (BARBOZA; SILVA; BERTOLINI, 2017).

Quadro 6 - Principais definições de Negócios Sociais

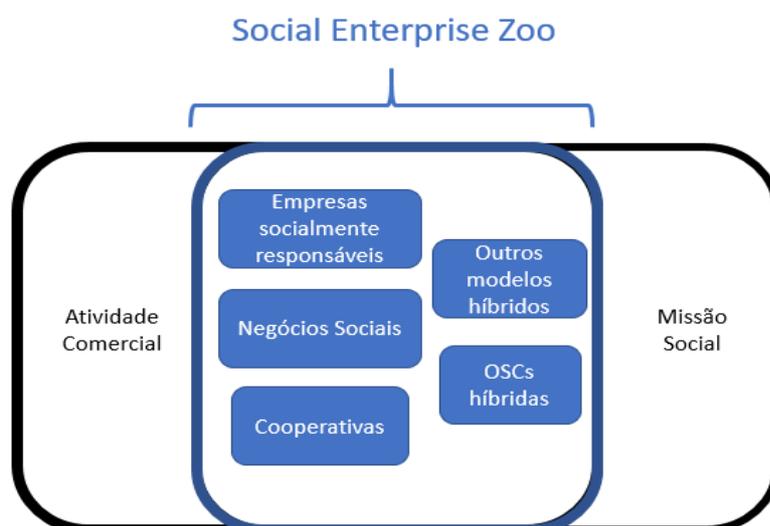
	Modelo europeu	Perspectiva americana	Perspectiva dos países emergentes
Definição	Negócios governado por objetivos sociais	Qualquer empreendimento que tenha impacto social com suas atividades de negócios	Organizações ou empresas que geram mudança social por meio de ferramentas de mercado
Catalizador do processo	Companhias dirigidas socialmente	Multinacionais	Usualmente Pequenas e Médias empresas e OSCs, mas com crescente interesse de Multinacionais
Formato do negócio	Impacto social e/ou ambiental central no que fazem	Procura do Valor Compartilhado, <i>Shared Value</i>	Impacto social é o objetivo principal
Escala	Irrelevante	Extremamente relevante	Desejável
Lucros	Reinvestimento dos lucros no negócio para aumentar o crescimento e o impacto social	Distribuição de dividendos seguindo a lógica do mercado	Visão asiática: Lucros devem ser reinvestidos no negócio; Visão americana: Aceitação de distribuição de dividendos
Governança	Beneficiários participam do processo de decisão	Decisões corporativas e centralizadas, mas existe a crescente ideia de Co criação com os parceiros	Visão asiática: Colaborativa e com participação dos beneficiários; Visão americana: Aceitação dos dois modelos (centralizado e colaborativo)
Avaliação de impacto	Principalmente impacto social	Impacto social e financeiro	Principalmente impacto social

Fonte: COMINI, BARKI, AGUIAR, (2012)

É ainda possível entender os Negócios Sociais como parte de uma grande tendência de aproximação do público com o privado como já evidenciado por Bauman (2001). Neste sentido, para Young *et al.* (2013) tal tipo organizacional estaria dentro do que os autores chamam de *Social Enterprise Zoo*, ilustrado na figura 4. Os autores defendem que tratar o fenômeno dos Negócios Sociais de forma isolada e desvinculada com outras tendências é reducionismo e não ajuda a entender o quadro inteiro de forma

sistêmica, isto é: uma nova geração de organizações que aliam objetivos financeiros e sociais, priorizando-os em diferentes graus.

Figura 4 - Zoológico dos Empreendimentos Sociais



Fonte: Adaptado de Young *et al.* (2013).

Se tratando da Capacidade de Inovação Social, três fatores presentes nos Negócios Sociais apresentam diferenças substanciais com outros tipos organizacionais, sendo eles: Intenção de Inovar Socialmente, Co-criação da Inovação Social e Inovação Social Aberta. Os demais fatores contributivos para a Capacidade de Inovação Social dos Negócios Sociais não apresentaram nenhuma diferença substancial com a literatura do mesmo.

O trabalho de Jappe (2013), relativo às principais dificuldades e problemáticas gerenciais enfrentadas pelos Negócios Sociais ajuda a delinear a influência do fator Intenção estratégica de inovar, como ilustrado no Quadro 7.

Quadro 7 - Fatores contributivos e limitadores dos Negócios Sociais

Dimensão da análise	Fatores contributivos	Fatores limitadores
Geração de valor social	Atender as necessidades não atendidas dos mais pobres.	Alocar os recursos de maneira economicamente mais eficiente; Qualificar/mensurar o valor social.
Geração de valor econômico	Atender à demanda de novos mercados ainda não atendidos, com recursos disponíveis para consumo; Diversificar e gerar receita recorrente, em especial no caso das OSCs.	Priorizar o aspecto de tal maneira a destruir o valor social gerado; Desenvolver mercados imaturos, vencendo desafios logísticos e de hábitos de consumo; Enfrentar a “concorrência” do estado, com forte atuação no Brasil; Realizar precificação de produtos de acordo com seu valor, e não seu custo; Gerar fluxo de caixa; Acessar capital e instrumentos financeiros adequados, prevenindo a descapitalização.
Integração do social e econômico	Executar modelos híbridos gerando inovação; Usar recursos disponíveis para investimento em modelos híbridos; Adotar a experimentação na implantação com testes e foco na ação e realização de parcerias inusitadas; Aumentar a credibilidade e valorizar a marca.	Capturar o valor social gerado e convertê-lo em valor econômico, em um modelo operacional que funcione; Atrair, desenvolver e reter talentos, tanto na liderança quanto equipes operacionais com as habilidades para desenhar e desenvolver soluções inovadoras para a implantação destes modelos híbridos; Estabelecer uma cultura organizacional que combine senso de propósito e desempenho; Superar contexto externo de celebração de indivíduos, ideias e propostas ao invés de resultados atingidos; Superar um contexto externo “anti-inovação”; Comunicar a possibilidade de combinar o econômico e o social sem um viés ativista; Construir e compartilhar o conhecimento no desenvolvimento destes modelos híbridos, problema salientado pela falta de clareza e alinhamento conceitual.
Estrutura de governança e processo decisório	Desenvolver soluções de governança inovadoras, tanto centradas nos processos decisórios quanto em outros aspectos organizacionais.	Implantar um processo decisório eficiente, eficaz e efetivo.

Fonte: Jappe (2013).

Assim, é possível perceber a necessidade estratégica dos Negócios Social em inovar socialmente, dado principalmente que estes atendem a novos mercados e executam modelos de negócio híbridos, o que torna a inovação algo essencial. Entretanto, os fatores limitadores também exercem influência positiva para que os Negócios Sociais inovem,

uma vez que se tratam de desafios a serem vencidos e para os quais não existe nenhuma resposta pronta, dada a novidade da área.

Este ponto de vista é ainda compartilhado por diversos autores (MULGAN, 2006; BORZAGA; BODINI, 2012; JOÃO, 2014). Para os autores, existe uma predisposição das empresas com missão social a inovarem socialmente. João (2014) ainda reforça que, em seu estudo com Negócios Sociais, a Inovação Social foi encontrada mais frequentemente do que os outros tipos de inovação, incluindo a tecnológica, sendo que 40% destas se iniciaram com uma inovação.

Com relação ao fator Co-criação da Inovação Social, pode-se dizer que os Negócios Sociais apresentam grande variação entre si. Comini, Barki e Aguiar (2012) apontam que os Negócios Sociais podem ter uma ênfase maior em aspectos econômicos ou sociais. Logo, os autores defendem que Negócios Sociais com ênfase econômica tendem a não permitir a participação das comunidades beneficiadas em seus processos decisórios. Por outro lado, os Negócios Sociais com ênfase social possuem mecanismos institucionais para propiciar esta participação.

Pode-se dizer ainda que, com exceção do modelo americano, os Negócios Sociais tendem a incentivar, ou ao menos aceitar, a participação das comunidades em seus processos, estando abertas a sugestões e conseqüentemente tendo uma relação mais próxima com seus *stakeholders*. Percebe-se que esta visão é consensual para outros autores (COMINI, 2016; JOÃO, 2014). Tal interação com os *stakeholders* contribui também para o fator Inovação Social Aberta. Neste sentido, João (2014) evidencia em seu estudo a eficácia da Inovação Aberta como aceleradora do processo de inovação e sua ampla utilização em Negócios Sociais.

Svirina; Zabbarova e Oganisjana (2016), apontam ainda que, a inovação social aberta é muito comum nos Negócios Sociais, dado que estes usualmente utilizam do modelo, mais específico, de *Grassroots Innovations*. Para os autores, Negócios Sociais com uma missão social forte tendem a priorizar a inovação social aberta, enquanto outros Negócios, com foco econômico, tendem a priorizar o processo tradicional de inovação fechada. Esta opinião é compartilhada por Comini (2016). A autora destaca que esses tipos de Negócios Sociais divergem em relação aos tipos de inovação praticas e impactos gerados para a sociedade. Enquanto os Negócios Sociais com lógica social desenvolvem mais inovações organizacionais comparadas com as inovações de processos, os Negócios Sociais com lógica de mercado priorizam as inovações de produto ao invés de inovações organizacionais. Com relação ao impacto social gerado, os Negócios Sociais com foco

social geram maior impacto em termos qualitativos comparados com os negócios com foco econômico que geram maiores impactos quantitativos

Neste sentido, Comini (2016, p.152), ressalta que,

Embora os Negócios Sociais gerem muito valor socioambiental, pode-se dizer que sua capacidade inovadora ainda é baixa: a maioria dos casos (66%) implementou inovações incrementais em uma determinada localidade, aproveitando lacunas de mercado ou falhas de atuação do Estado. Poucos Negócios Sociais oferecem produtos/serviços que tem potencial para reconfigurar a estrutura de seu mercado ou criar um novo segmento em sua indústria. No entanto, tem potencial para reconfigurar o mercado no que se refere a princípios e valores visto que contestam o modus operandi tradicional de empresas capitalistas que tem como único pressuposto a maximização do lucro sem considerar a geração de valor socioambiental.

A partir deste contexto, explicita-se a novidade presente em relação aos Negócios Sociais, que ainda sofre de uma definição e regulamentação. Ao explicitar tantas ambiguidades referentes aos Negócios Sociais, fica evidente a necessidade de pesquisas que tratem de questões ainda não solvidas quando se tratam da capacidade de inovação social e do impacto social.

As peculiaridades dos Negócios Sociais em relação a capacidade de inovação social pode ser ilustrativa neste sentido, conforme pode-se observar a partir do Quadro 8, a seguir.

Quadro 8 - Principais peculiaridades dos Negócios Sociais quanto à sua Capacidade de Inovação Social

Fator	Peculiaridade	Elaborado com base em:
Intenção estratégica em inovar socialmente	Atendem a novos mercados e executam modelos de negócio híbridos, tornando a inovação algo parte de sua essência.	Mulgan (2006); Borzaga e Bodini (2012); Jappe (2013); João, (2014).
Co-criação da Inovação Social	Apresentam grande variação entre si. Negócios Sociais focados no impacto social fomentam a participação de diversos <i>stakeholders</i> , enquanto Negócios Sociais focados no aspecto econômico tendem a tomar decisões centralizadas.	Comini; Barki e Aguiar (2012);
Inovação Social Aberta	Apresentam grande variação entre si. Negócios Sociais focados no impacto social fomentam a participação e o compartilhamento de informações com diversos <i>stakeholders</i> , enquanto Negócios Sociais focados no aspecto econômico tendem a tomar decisões centralizadas e priorizar modelos tradicionais de inovação fechada.	João (2014); Svirina; Zabbarova e Oganisjana (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Caracterização da Metodologia da Pesquisa

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia e o percurso metodológico da presente pesquisa. Tal pesquisa configura-se como um estudo qualitativo e descritivo.

Para Richardson (1999, p. 81) a pesquisa qualitativa "é uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social". A pesquisa descritiva objetiva descrever características de determinada população ou objeto de estudo, identificando possíveis relações entre variáveis (GIL, 2010). Desta forma, acredita-se que a pesquisa permite descrever os fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social nas organizações estudadas.

Os Fatores da Capacidade de Inovação Social foram estabelecidos neste estudo a partir da literatura. Por este motivo, a partir dos fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social baseados na literatura e da pesquisa de campo, esta pesquisa apresenta como as organizações se comportam em relação em relação aos fatores da capacidade de inovação.

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados adotado nesta pesquisa é o questionário. De acordo com Richardson (1999, p. 189) o questionário cumpre as seguintes finalidades: "descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social". Neste sentido, o uso do questionário como instrumento de pesquisa justifica-se considerando que a pesquisa almeja descrever e analisar os fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social em Associações, Fundações e Negócios Sociais.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado tendo como base a) as práticas de gestão relativas aos fatores determinantes da capacidade de inovação apresentadas no trabalho "Capacidade de Inovação: revisão sistemática da literatura" de Valladares, Vasconcellos e Serio (2014); b) a literatura sobre Inovação Social de autores citados no referencial teórico da presente pesquisa.

Para permitir analisar os fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social nas organizações as práticas de gestão relativas aos fatores de inovação identificados no estudo de Valladares, Vasconcellos; Serio (2014) foram adaptadas à luz da literatura de Inovação Social. A partir disso foi elaborado um “*check-list*” de práticas de cada Fator da Capacidade de Inovação Social. Com isso objetiva-se identificar se o Fator da Capacidade de Inovação Social se materializa em ações nas organizações.

O questionário desta pesquisa é composto por 26 (vinte e seis) questões apresentadas em duas partes: a primeira parte compreende 11 (onze) questões visando levantar informações sobre a estrutura das organizações e, a segunda parte com 15 questões sobre os Fatores determinantes da Inovação Social. As questões da segunda parte foram elaboradas considerando um conjunto de itens de um contínuo de cinco pontos, escala Likert, que varia entre: 1 discordo totalmente; 2 discordo parcialmente; 3 não concordo nem discordo; 4 concordo parcialmente e; 5 concordo totalmente. Algumas destas questões são complementadas com a questão “Como isso ocorre?” (Apêndice B).

O Quadro 9, a seguir, relaciona as questões com os Fatores de Capacidade de Inovação Social.

Quadro 9 - Questionário sobre Fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social

Fator	Definição	Questão	
Liderança Facilitadora	Indivíduos altamente capazes que atuam de forma democrática, facilitando o processo de Inovação Social, encorajando e apoiando o time a transcender seus interesses pessoais em prol da sociedade.	12	As pessoas que atuam como facilitadores da inovação possuem habilidade de comunicação.
		13	Os facilitadores estimulam ativamente uma cultura de criatividade e inovação.
		14	As decisões sobre os projetos e trabalhos são tomadas de maneira participativa entre os envolvidos. Como isso ocorre?
Intenção de Inovar Socialmente	Grau que a empresa está disposta a assumir riscos e fazer investimentos para favorecer, prioritariamente, a criação de valor social.	15	A organização aloca recursos próprios rotineiramente em projetos ou iniciativas inovadoras.
		16	A visão de futuro sobre como a organização se desenvolve com a inovação é compartilhada entre os colaboradores.
		17	A inovação está inserida na estratégia organizacional. Como isso ocorre?
Gestão Democrática	Gestão Democrática da organização, valorizando a comunicação horizontal, relações de informalidade e autonomia para a criação de respostas à problemas da sociedade encarados pela organização.	18	Os colaboradores possuem autonomia para resolver os problemas relacionados ao trabalho.
		19	A estrutura organizacional facilita a comunicação.
		20	Os colaboradores são incentivados a criar ideias visando melhorar os serviços, produtos e/ou projetos da organização. Como isso ocorre?
Co-criação da Inovação Social	Gestão colaborativa do processo de criação e desenvolvimento de inovações sociais, empoderando os usuários de forma que eles sejam parte ativa de sua mudança.	21	As pessoas beneficiadas da inovação participam da criação da inovação.
		22	As pessoas beneficiadas da inovação participam da gestão da inovação.
		23	A organização trabalha junto com os beneficiados no desenvolvimento de novos serviços, produtos e/ou projetos. Como isso ocorre?
Inovação Social Aberta	Difusão da Inovação Social para outras organizações e comunidades, por meio das estratégias inbound e outbound.	24	A organização capta oportunidades de inovação fora de sua fronteira por meio de parcerias com outras organizações.
		25	As parcerias da organização permitem fornecer informações relevantes para inovação para além de sua fronteira.
		26	A organização participa ativamente de comunidades que fomentam a troca de experiências em inovação com foco no impacto social. Como isso ocorre?

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada a partir de uma amostra não probabilística de organizações pertencentes à Associações, Fundações Empresariais e Negócios Sociais que atuam na área da Educação, no sudeste brasileiro. As organizações consideradas aptas a responder o questionário foram as que atenderam aos seguintes critérios:

a) Natureza da Organização

- o Ser uma Associação que se enquadre nos critérios da FASFIL ou;
- o Fundação mantida majoritariamente por empresas privadas com fins lucrativos (Critérios da FASFIL) ou;

1.1. Um Negócio Social (autodeclarado) e;

b) Atuação na busca de solução de problemas sociais na área da educação no Sudeste Brasileiro.

Para tanto, a seleção prévia das organizações convidadas a participar da pesquisa são organizações pertencentes à Associação Brasileira de ONGs (ABONG), GIFE (grupo que reúne as principais iniciativas em ISP do Brasil) ou Artemísia (Aceleradora de Negócios Sociais e entidade de fomento dos mesmos) isto justifica-se uma vez que estas entidades reúnem organizações que atuam na busca de soluções para problemas sociais no sudeste brasileiro.

A partir de uma pesquisa prévia às informações públicas disponibilizadas nos sites das organizações: ABONG: <http://www.abong.org.br/>; GIFE: <https://gife.org.br/>; Artemísia: <https://artemisia.org.br/>; foi possível obter os seguintes números apontados no Quadro 10:

Quadro 10 - Organizações que atuam na área da Educação no Sudeste e em todo o Brasil

Organização	Atuam no Brasil	Atuam na área da educação no Brasil	Atuam na área da Educação no Sudeste Brasileiro
Associações	224*	95*	37*
Fundações	138**	55**	Indisponível
Negócios Sociais	65***	46***	Indisponível

*Número de Associações associadas à ABONG (2010)

**Número de Fundações associadas ao GIFE

***Número de Negócios Sociais acelerados pela ARTEMÍSIA

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (ABONG; GIFE; ARTEMÍSIA, 2018)

As organizações foram acionadas, não exclusivamente, por meio de dados públicos disponibilizados nos seguintes sites:

- Associações: < <http://www.abong.org.br/associadas.php>>
- Fundações Empresariais: < <http://gife.org.br/associados/>>
- Negócios

Sociais:

<http://artemisia.org.br/conteudo/frentes/aceleradora/portfolio/nosso-portfolio.aspx>

O critério para exclusão foi estabelecido a partir dos seguintes quesitos:

- Não estarem contempladas nos critérios de inclusão;

A coleta de dados iniciou com o envio do questionário (Apêndice B) disponibilizado no período de 15 de junho a 15 de agosto às organizações que atuam na área da Educação no Brasil que haviam sido identificadas na pesquisa, sendo elas 37 Associações, 55 Fundações Empresariais e 46 Negócios Sociais, totalizando 138 organizações. Importante notar que para as 55 Fundações Empresariais e os 46 Negócios Sociais ainda seria necessário identificar quais atuavam no sudeste brasileiro.

Em um primeiro momento, o contato inicial foi realizado a partir do e-mail disponível nos sites das organizações convidando-as a participar da pesquisa. Em seguida, os questionários e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A) foram enviados por e-mail para as organizações que aceitaram participar da pesquisa.

Visando obter maior participação das organizações os contatos foram reforçados por e-mail e telefone, durante o período de 01 de agosto até 30 de agosto. Como retorno, apenas 9 organizações participaram da pesquisa. Desta forma, num segundo momento da coleta de dados optou-se em ampliar o número de participantes de uma mesma organização.

Assim, optou-se por consultar cada organização participante sobre a possibilidade de contar com 3 (três) colaboradores da mesma organização como respondentes do questionário. A partir desta orientação a pesquisa contou com a participação de um total de 8 (oito) organizações, dado que apenas uma organização não aceitou contribuir com mais dois respondentes. Das oito organizações que aceitaram, elas são: 3 (três) Associações; 2 (duas) Fundações e 3 (três) Negócios Sociais. A amostra de respondentes do questionário é composta por formada pelo total de 26 colaboradores do conjunto de Associações, Fundações e Associações. Vale ressaltar que foram excluídas da amostra as respostas de 2 participantes por não responderem ao questionário por completo. Desta forma, a pesquisa contou com a participação de 24 (vinte e quatro) pessoas pertencentes a 8 (oito) organizações.

A análise dos dados coletados foi realizada a partir da literatura e de trabalhos correlatos apontados no capítulo 2 Referencial Teórico. Para a análise das respostas foi calculada a média como forma de verificar a concordância para as afirmações do questionário.

A nota de cada organização foi obtida por meio do cálculo das médias das respostas de seus três respondentes às questões referentes ao fator.

Já a nota do tipo organizacional foi obtida por meio do cálculo das médias obtidas pelas organizações estudadas pertencentes ao tipo organizacional.

Quadro 11 - Concordância das afirmações do questionário

De 1,0 a 2,5	acima de 2,5 e até 3,5	acima de 3,5 e até 5,0
Discordância	Neutro	Concordância

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 Apresentação Das Organizações Estudadas

Neste tópico faz-se uma apresentação das organizações estudadas que atuam na área da Educação, na região Sudeste do Brasil, objetivando descrever suas atividades por meio dos projetos desenvolvidos. As informações contidas neste capítulo foram coletadas a partir dos questionários enviados e também dos dados publicados em seus respectivos sites.

3.4.1 Associações

3.4.1.1 Associação 1

A Associação 1 é uma organização privada, filantrópica, sem fins lucrativos e com mais de 100 anos de existência. Ela atende cerca de 242 crianças de 11 meses até 6 anos de idade, divididas em creche e em educação infantil. Está localizada no litoral do Estado de São Paulo. Possui mais de 50 funcionários e um número de voluntários que pode variar entre 11 e 20 (50 e 100).

A Associação 1 possui três projetos, e eles possuem uma relação direta com o programa pedagógico da organização. Os projetos são atualizados semestralmente, por sua equipe de educadores graduados e em formação contínua. Um dos projetos está voltada para a promoção de uma alimentação saudável entre os alunos. O segundo projeto desta associação tem foco na educação ambiental de crianças. E o terceiro projeto visa orientar sobre a saúde bucal de crianças.

Além do mais, a organização também possui outros projetos, com o objetivo de atender crianças de faixas etárias distintas, de acordo com as necessidades da sociedade. Entre estes, destacam-se o um quarto o projeto voltado para crianças de 6 a 14 anos com aulas esportivas

gratuitas; outro projeto importante é o que visa a qualificação profissional de jovens em situação de vulnerabilidade ou risco e; outro projeto voltado para crianças de 8 a 17 anos com o propósito de disciplinar e educar por meio da música.

3.4.1.2 Associação 2

A Associação 2 é uma organização privada, filantrópica, sem fins lucrativos que está no Brasil desde 1975, tendo sido fundada em 1950 fora do país. Atua por meio de programas e projetos em diversas áreas, como proteção, educação, *advocacy* e emergência, priorizando crianças e jovens que vivem em situação de vulnerabilidade.

A Associação apoiou mais de 70 mil crianças no Brasil, em aproximadamente 1300 comunidades, com cerca de 79 projetos em 10 estados e no Distrito Federal. No Sudeste Brasileiro, possui atuação nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. No mundo, ela possui mais de 42 mil funcionários atuantes em pelo menos 99 países. No Brasil, possui mais de 50 funcionários e mais de 50 voluntários.

Especificamente na área da educação, a associação atua em parceria com escolas públicas, por meio de seus projetos. Neste sentido, desenvolve ações, em conjunto com as escolas, para a criação de um ambiente mais seguro e eficiente no desenvolvimento das capacidades sociais das crianças e adolescentes.

3.4.1.3 Associação 3

A Associação 3 é uma organização privada, filantrópica, sem fins lucrativos que iniciou suas atividades no Brasil em 2000. Ela foi fundada fora do país em 1998, como uma iniciativa de jovens para ajudar crianças em estado de vulnerabilidade social e formar jovens líderes (voluntários). A Organização atua com unidades semi-independentes localizadas em 10 (dez) cidades brasileiras. Desta pesquisa, participaram colaboradores voluntários de uma única unidade. A organização está localizada no interior paulista onde são realizados dois dos cinco programas oferecidos no Brasil.

Em 2017, a Associação contava com mais de 20 mil voluntários pelo mundo, sendo 5 mil no Brasil. A organização atua em 13 países e 8 estados brasileiros. Um diferencial da atividade realizada é o fato de ter impactado mais de 40 mil crianças pelo mundo, sendo que no Brasil foram atendidas 4500 crianças. Vale ressaltar que, a unidade participante desta pesquisa não conta com funcionários, pois o trabalho é coordenado pelos próprios voluntários. Dos projetos realizados pela Associação, um deles está voltado para atividades com crianças em

situação de vulnerabilidade social, e com a aprendizagem de valores cristãos, como caridade, esperança e dignidade.

Outro projeto desenvolvido pela Associação está focado para levar auxílio a bebês, crianças e adolescentes em situação de restrição ou desamparo familiar por meio de atividades em grupo com voluntários, objetivando a construção de relações de amizade e fortalecimento de valores como dignidade e esperança para crianças.

3.4.2 Fundações Empresariais

Um diferencial das Fundações estudadas é o fato delas gerenciarem suas próprias atividades. Ressalta-se que algumas também contribuem, por meio de doações, com outras organizações ligadas ao terceiro setor.

3.4.2.1 Fundação 1

A Fundação 1 é uma organização privada, filantrópica, sem fins lucrativos, criada em 2001. O objetivo da Associação é investir o capital social privado de uma das empresas em programas com foco na educação. Além da educação, a Fundação também atua no engajamento com a sociedade e na preservação da memória do setor de uma das empresas.

A maior parte dos programas e projetos da Associação está localizada no Sudeste Brasileiro, mais especificamente em São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Atualmente, a organização conta aproximadamente 10 funcionários e mais de 100 voluntários.

Na área de educação, a Fundação possui três projetos. O primeiro está voltado para o financiamento de dois colégios de ensino médio, estes atendem prioritariamente crianças provenientes de escolas públicas e com baixa renda familiar. Os colégios estão localizados em cidades do interior de São Paulo, e anualmente atende 960 alunos.

Destaca-se que dois dos projetos da Fundação são um fundo de bolsas para os alunos dos colégios que são aprovados em vestibulares, mas não têm condições financeiras para estudar fora das cidades em que residem.

Desde 2002, um terceiro projeto é realizado e tem por objetivo principal estimular o espírito empreendedor dos jovens. O projeto atende jovens de escolas públicas das cidades e regiões onde uma das empresas está inserida. Os projetos e metodologias atendem a objetivos diferentes, mas possuem foco no empreendedorismo.

3.4.2.2 Fundação 2

A Fundação 2 é uma organização privada, filantrópica, sem fins lucrativos criada em 1989. Trata-se do ISP (Investimento Social Privado) de uma das empresas e se localiza no interior de São Paulo. Conta atualmente com aproximadamente 10 funcionários e voluntários.

Os projetos da Fundação têm como foco a transformação da sociedade por meio do protagonismo. Os projetos são variados, mas incluem iniciativas com foco em potencialização de crianças e jovens de escolas públicas; eventos dentro do escopo da educação; mobilização universitária para o voluntariado; formação de educadores e investimentos diretos na educação. Chama a atenção o fato de a Fundação trabalhar com projetos que visam a disseminação e o incentivo à leitura.

3.4.3 Negócios Sociais

3.4.3.1 Negócio Social 1

O Negócio Social 1 possui a constituição jurídica de associação e trata-se de uma organização sem fins lucrativos, fundada em 2015. O objetivo do Negócio Social é aproximar os jovens da ciência, por meio da divulgação científica e do aprendizado com base em projetos, almejando o desenvolvimento pessoal e social. Atualmente, o Negócio Social conta com aproximadamente 5 funcionários e o número de voluntários varia de 50 à 100 pessoas, que atuam no sudeste brasileiro mas possuem atividades em todo o país.

O principal projeto do Negócio Social 3 incentiva a produção de projetos científicos para jovens que apoiam o desenvolvimento de pesquisas voltados para soluções de problemas sociais. Dentro desta área de atuação está inserido um dos programas do Negócio Social que tem como público alvo, estudantes do ensino fundamental, médio e técnico, este programa tem duração de seis meses e objetiva introduzir o jovem ao meio científico. Para participarem do programa são selecionados jovens cientistas cujos trabalhos estejam alinhados com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU. Os jovens selecionados são conectados aos mentores do Negócio Social e recebem desafios mensais com o objetivo de desenvolver um projeto com impacto socioambiental. Ao final do programa, os jovens cientistas divulgam os resultados e conclusões dos trabalhos. Neste projeto, até 2018 foram beneficiados 109 jovens.

3.4.3.2 Negócio Social 2

O Negócio Social 2 surgiu em 2011 e é constituído por uma empresa com fins lucrativos e com propósito social. O Objetivo do Negócio Social é oferecer educação de qualidade e personalizada para um grande número de alunos, por meio de uma plataforma *web* para instituições de ensino. A partir desta plataforma é possível inserir o conteúdo escolar, oferecer

um espaço de interação entre alunos e professores e receber inteligência, isto é, uma enorme quantidade de dados que servem para que os educadores analisem a eficiência de seu trabalho.

Atualmente, o Negócio Social conta com funcionários que variam de 21 a 50 pessoas. Os funcionários estão localizados no interior de São Paulo e atendem instituições de ensino de todo o Brasil. Vale destacar que o Negócio Social não conta com voluntários para o desenvolvimento das atividades.

3.4.3.3 Negócio Social 3

O Negócio Social 3 foi criado em 2011, como parte de uma organização maior, com o objetivo de disseminar e fomentar os Negócios de Impacto Social no Brasil e possui fins lucrativos. De 2012 a 2016 formou uma rede de universitários engajados na disseminação do conceito de Negócios de Impacto Social. Em 5 anos, o Negócio Social formou 10 turmas de jovens em um de seus programas, totalizando mais de 800 jovens em 23 estados brasileiros. Destaca-se que os jovens participantes do programa levaram o conceito de Negócio de Impacto Social para mais de 97 mil pessoas em palestras e *workshops* realizados dentro de suas respectivas universidades.

Em 2017, o Negócio Social tornou-se uma organização independente que realiza cursos, palestras, *workshops* entre outros projetos, com o objetivo de expandir o apoio e o desenvolvimento de jovens e dos conceitos de Inovação Social e Negócios de Impacto Social. Atualmente as atividades do Negócio Social 3 são financiadas pela promoção de quatro tipos de programas diferentes.

Dois dos programas do Negócio Social são voltados para universitários e jovens profissionais que desejam conhecer mais sobre Inovação Social e empreendedorismo social. Os programas possibilitam o desenvolvimento de habilidades e aprendizagem de ferramentas.

Outros dois programas são focados em empresas e instituições de ensino. Os objetivos são variados, mas, em geral, tratam da Inovação Social e do empreendedorismo social por meio de *workshops*, palestras e disciplinas universitárias.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta, de forma descritiva, as informações coletadas por meio dos questionários foram analisadas observando-se cada organização individualmente, com o objetivo de contextualizá-los a partir da realidade das organizações.

4.1 Liderança Facilitadora

Como apresentado no capítulo 3, o Fator Liderança Facilitadora refere-se à existência na organização de indivíduos altamente capazes que atuam de forma democrática, facilitando o processo de Inovação Social, encorajando e apoiando o time a transcender seus interesses pessoais em prol da sociedade. Este fator apresenta relação com o que (VALLADARES, VASCONCELLOS; SERIO, 2014), denominam de “Liderança Transformadora” ao tratar dos fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação no estudo realizado pelos autores. A Análise sobre como a “Liderança Facilitadora” se expressa nas organizações estudadas é apresentada a seguir. Os resultados obtidos compreendem a resposta de 8 organizações. Cada organização contou com respostas de 3 respondentes.

4.1.1 Associações

A Associação 1 apresentou grau de discordância de 2,33 em relação ao Fator “Liderança Facilitadora”. Ademais, todos os três entrevistados relataram que as decisões são tomadas seguindo uma hierarquia rígida e, de forma pouco participativa. Em termos de apoio ou encorajamento à participação do time no processo de decisão, este aspecto não é muito expressivo nesta Associação. Isto poderia significar, de acordo com a bibliografia estudada (GOOGINS, 2013), que o encorajamento e apoio à equipe não é primordial na organização. De acordo com os próprios entrevistados, a idade centenária na organização e seus valores tradicionais podem favorecer este modelo de gestão mais rígido. Outro ponto a ser levar em conta, é a quantidade elevada, comparativamente, de funcionários da organização (50 funcionários).

A Associação 2 apresentou grau de concordância de 3,78 em relação ao Fator “Liderança Facilitadora”. Dentre os respondentes verificou-se nas respostas que há centralização das decisões em torno de uma hierarquia. Contudo, o processo decisório não é

realizado de modo isolado pelos líderes, mas a partir de um debate em conjunto com os colaboradores. Isso demonstra a existência de uma gestão participativa dos colaboradores no processo decisório, o que permite dizer que a liderança estimula a comunicação e a participação em projetos de inovação, ou seja, o fator “Liderança Facilitadora” é um dos fatores determinantes da capacidade de inovação na Associação 2. Aparentemente, o número de funcionários da Associação 2 não influencia negativamente no Fator Liderança Facilitadora.

A Associação 3 apresenta grau de concordância de 4,11 em relação ao Fator Liderança Facilitadora. No entanto, as decisões são oriundas de reuniões realizadas com os colaboradores, considerando também o conhecimento dos líderes das áreas da organização. Desta forma, observa-se que a gestão é participativa assemelhando-se com os resultados apresentados pela Associação 2.

A partir das respostas obtidas pode-se dizer que, nas Associações, a liderança participa e estimula o envolvimento das pessoas nas atividades de inovação. Estas organizações parecem seguir o comportamento identificado por Valladares, Vasconcellos e Serio (2014) ou seja, a Liderança Facilitadora é um fator determinante para a Inovação Social.

4.1.2 Fundações

A Fundação 1 apresentou grau de concordância de 4,22 em relação ao Fator “Liderança Facilitadora”. Todos os respondentes apontam para um processo de decisão descentralizado e conjunto. Importante o relato de um dos respondentes que a atual situação só foi alcançada após um esforço de 5 anos, o que indica que a liderança e a equipe entendem a importância de um processo de decisão onde o líder atua como facilitador e não como centralizador. Os respondentes também enfatizaram a harmonia e o respeito, fundamentais para que um processo colaborativo funcione. Pode-se conjecturar se este clima de harmonia e respeito é positivamente influenciado pela baixa quantidade de colaboradores (10 colaboradores) da Fundação 1.

A Fundação 2 apresentou grau de concordância de 4,67 em relação ao Fator “Liderança Facilitadora”. Os respondentes parecem concordar com a forma adotada pela organização, uma vez que apresentaram grande concordância com a questão: “As decisões sobre os projetos e trabalhos são tomadas de maneira participativa entre os envolvidos.”. É possível aferir que a principal ferramenta disposta pela organização para descentralizar o processo decisório são as reuniões. Contudo, algumas decisões são centralizadas hierarquicamente, o que não parece afetar de maneira perceptível a opinião dos funcionários dado o alto índice de concordância

obtido. Tal modelo de gestão ressoa com o apresentado por Taylor (1970) *apud* João e Galina (2013) e que contribui para a Inovação Social.

4.1.3 Negócios Sociais

O Negócio Social 1 apresentou concordância de 4,33 em relação ao Fator "Liderança Facilitadora". É possível identificar uma grande sinergia entre o que acontece na organização e o que é defendido pelos autores que compõe a base teórica do fator Liderança Facilitadora para inovação. A própria estrutura organizacional propicia a colaboração e descentralização do processo decisório. O líder é um facilitador do processo, uma vez que todas as decisões importantes são compartilhadas por funcionários e voluntários que atuam da direção da organização, e inclusive com os impactados. O pequeno grupo de funcionários (aproximadamente 5) pode influenciar à organização a buscar maior auxílio com os voluntários. Assim, percebe uma aproximação com os modelos de gestão propostos por Estensoro (2015) no que tange a Liderança Facilitadora do processo de Inovação Social.

O Negócio Social 2 apresentou concordância de 4,44 em relação ao Fator "Liderança Facilitadora". Embora todos os entrevistados apontem apenas para a realização de reuniões como forma de participação nas tomadas de decisões, isto não parece ser um ponto negativo para a maioria dos respondentes que encara a situação de forma positiva devido ao grau de concordância atribuído à questão 14 "As decisões sobre os projetos e trabalhos são tomadas de maneira participativa entre os envolvidos."

O Negócio Social 3 apresentou concordância de 4,89 em relação ao Fator "Liderança Facilitadora". Pode-se dizer que existe uma grande abertura para novas ideias e para a participação no processo decisório, sendo este horizontal. Além do mais, observa-se a crença de que as ideias de todos possuem o mesmo peso. Como a organização trabalha diretamente com a temática da Inovação Social, é possível que isso tenha interferência direta na forma como sua liderança opta por geri-la. Logo, é possível que a liderança do Negócio Social 3 se aproxime da proposta por NESTA (2007), como fundamental para a geração de Inovação Social. Não obstante, o Negócio Social 3 foi a organização que maior pontuou no Fator Liderança Facilitadora.

4.2 Intenção de Inovar Socialmente

Como apresentado no capítulo 3, o Fator Intenção de Inovar Socialmente refere-se ao Grau que a empresa está disposta a assumir riscos e fazer investimentos para favorecer, prioritariamente, a criação de valor social. Este fator apresenta relação com o que Valladares, Vasconcellos e Serio (2014), denominam de “Intenção estratégica de inovar” ao tratar dos fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação no estudo realizado pelos autores. A Análise sobre como a “Intenção de Inovar Socialmente” se expressa nas organizações estudadas é apresentada a seguir. Os resultados obtidos compreendem a resposta de 8 organizações. Cada organização contou com respostas de 3 respondentes.

4.2.1 Associações

A Associação 1 apresentou discordância de 2,2 em relação ao Fator “Intenção de Inovar Socialmente”. Observa-se também que nenhum dos entrevistados da Associação 1 respondeu qualquer das questões referentes ao fator com um grau de concordância igual ou superior a 4. Além disso, não foi possível identificar a inserção da inovação na estratégia organizacional uma vez que dois dos respondentes se mantiveram neutros nesta questão, enquanto um terceiro disse diretamente não ocorrer tal inserção. Segundo os respondentes, já existiu uma estratégia organizacional, mas após sua efetivação nada à substituiu. Assim, hoje existem apenas diretrizes, ideias do que pode vir a ser feito, mas que não estão inseridas de fato na estratégia. Novamente, o fator idade e o tradicionalismo da instituição podem estar interferindo em sua capacidade de inovar socialmente. Também, é possível identificar que o teor dos projetos ofertados pela Associação 1 são bastante parecidos com os de outras instituições similares e seguem uma lógica filantrópica. Logo, há vários indícios de que a Associação 1 vai em direção contrária às práticas de fomento da inovação propostas por Googins (2013).

A Associação 2 apresentou concordância de 4,56 em relação ao Fator “Intenção de Inovar Socialmente”. Dentre as 9 respostas obtidas, apenas 1 (uma) resposta apresentou grau de concordância igual ou inferior a 3. Chama a atenção o fato de que em relação a questão 17: “A inovação está inserida na estratégia organizacional”, todas as respostas foram “Concordo fortemente”, o que pode indicar que a inovação aos olhos dos respondentes está inserida na estratégia organizacional. Consequente, parece existir um entendimento por parte dos respondentes de que a inserção da inovação na estratégia organizacional está mais relacionada com a realização de projetos, reuniões e adoção de metodologias. Desta forma, mais do que uma explicitação de sua intenção em inovar por escrito, os funcionários associam esta predisposição às práticas efetivamente adotadas pela organização e a forma como a mesma organiza seus projetos, o que coaduna com o proposto por Googins (2013). Para o autor, o que

de fato determina a intenção de inovar são as práticas presentes na organização como, por exemplo, finanças focadas na inovação e apoio às principais etapas para o seu desenvolvimento.

A Associação 3 apresentou concordância de 3,56 em relação ao Fator "Intenção de Inovar Socialmente". Também se observa que nenhuma questão obteve consenso entre os respondentes, o que indica que os respondentes observam de diferentes formas este fator na organização. Com relação à questão dissertativa, as respostas também foram diferentes, diretas e deixaram lacunas, não sendo possível fazer asserções a respeito.

4.2.2 Fundações

A Fundação 1 se manteve neutra com média de 3,22 em relação ao Fator "Intenção de Inovar Socialmente". Para os respondentes não existe uma estratégia formal e estabelecida para a inovação, contudo informaram que a mesma ocorre de forma natural dentro de cada processo.

A Fundação 2 apresentou concordância de 4,22 em relação ao Fator "Intenção de Inovar Socialmente". É possível identificar que a inserção da inovação na estratégia organizacional é vista como presente pelos respondentes. Dois deles afirmam que é objetivo da Fundação 2 inovar e colaborar com a temática da educação no Brasil com projetos nesta área.

4.2.3 Negócios Sociais

O Negócio Social 1 apresentou concordância de 3,56 em relação ao Fator "Intenção de Inovar Socialmente". Além do mais, embora apenas uma resposta tenha de fato se direcionado à pergunta, é possível identificar grande afinidade com o tema, dado que existem referências inclusive na razão social da organização à inovação. Dado ainda que a organização trabalha diretamente com pesquisa científica, é certo dizer que a inovação está em seu cerne. Assim, embora a organização não realize investimentos em inovação da forma tradicional, existe sinergia com a realidade descrita por Googins (2013) uma vez que todo o esforço do negócio social está concentrado em apoiar e incentivar a pesquisa científica.

O Negócio Social 2 apresentou concordância de 4,33 em relação ao Fator "Intenção de Inovar Socialmente". Entretanto, observa-se respostas divergentes entre os participantes. Enquanto um respondente aponta o processo decisório coletivo como propício à inovação outro respondente relaciona o fato de a empresa atuar com tecnologia uma condição determinante para a existência de inovação. Isto quando observado a partir do viés da Inovação Social, não é uma verdade. Para Googins, (2013), por exemplo, o fomento da Inovação Social está muito mais relacionado com práticas como finanças focadas em inovação, investimentos em áreas de maior risco e apoio às principais etapas da inovação.

O Negócio Social 3 apresentou concordância de 4,11 em relação ao Fator "Intenção de Inovar Socialmente". Contudo, para um dos respondentes, o Negócio Social 3 não tem a Inovação como fim e, embora a tenha como propósito uma estrutura organizacional, no dia a dia isso parece não ocorrer. Esta resposta destoaria considerando que a organização trabalha é orientada para a Inovação Social.

4.3 Gestão Democrática

Como apresentado no capítulo 3, o Fator Gestão Democrática refere-se à valorização da comunicação horizontal, relações de informalidade e autonomia para a criação de respostas à problemas da sociedade encarados pela organização. Este fator apresenta relação com o que Valladares, Vasconcellos e Serio (2014), denominam de “Gestão de pessoas para a inovação” e “Organicidade da estrutura organizacional” ao tratar dos fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação no estudo realizado pelos autores. A Análise sobre como a "Gestão Democrática" se expressa nas organizações estudadas é apresentada a seguir. Os resultados obtidos compreendem a resposta de 8 organizações. Cada organização contou com respostas de 3 respondentes.

4.3.1 Associações

A Associação 1 se apresentou neutra com média de 2,67 em relação ao Fator "Gestão Democrática". As respostas foram neutras e com divergência de opiniões. Apenas um respondente informou como o processo de participação ocorre na organização. Ademais, tal resposta aponta para uma estrutura hierárquica forte.

A Associação 2 apresentou concordância de 4,11 em relação ao Fator "Gestão Democrática". Nota-se visível consenso entre os respondentes tanto na existência de procedimentos para a inclusão dos colaboradores na gestão, quanto na natureza integradora desses procedimentos. Os respondentes apontam para a realização de abertura de diálogo, campanhas internas, estímulo ao protagonismo dos colaboradores dentro de seu espaço de trabalho, inclusive para o enfrentamento de situações atípicas. Importante ressaltar que mesmo com mais de 42 mil funcionários pelo mundo, a Associação 2 obteve concordância e consenso entre os respondentes quanto ao fator Gestão Democrática, o que pode indicar que a quantidade de colaboradores não é um determinante para este fator.

A Associação 3 apresentou concordância de 3,89 em relação ao Fator "Gestão Democrática". Os respondentes apontaram que a Associação “busca criar um ambiente de

trabalho confortável”, por meio de conversa nas reuniões, liberdade para expressão de ideias e *feedbacks* que buscam incluir também os voluntários atendidos pelos programas da Associação.

4.3.2 Fundações

A Fundação 1 apresentou concordância de 4,89 em relação ao Fator "Gestão Democrática". As respostas apontam para a forte existência de autonomia na gestão dos projetos de cada colaborador. Ademais, também foram apontadas algumas ferramentas que auxiliam na gestão e na melhoria de seus projetos, tais como *Kaizens*, e P.A.s, que são instrumentos de melhoria contínua que analisam processos e estipulam metas. Outro ponto observado nas respostas foi o incentivo dos gestores para que os colaboradores dividam suas dificuldades em reuniões com toda a equipe. A Fundação 1 foi, dentre as organizações estudadas, aquela que mais se assemelha às práticas evidenciadas por Taylor (1970) *apud* João; Galina, (2013), dado que apresentam trabalho em equipe e liberdade para a criação.

A Fundação 2 apresentou concordância de 3,89 em relação ao Fator "Gestão Democrática". Observa-se também a existência de uma gestão participativa, marcada pela autonomia de cada colaborador dentro de seu projeto de atuação, pela possibilidade de sugestão de melhorias e participação nos mencionados projetos.

4.3.3 Negócios Sociais

O Negócio Social 1 apresentou concordância de 4,56 em relação ao Fator "Gestão Democrática". Chama a atenção uma das respostas dada à questão 20, para o respondente “As pessoas não estão aqui só pra seguir ordens, e que elas, por estarem executando tarefas, são quem mais entende daquilo e por consequência dos pontos a melhorar. Por isso incentivamos muito que os colaboradores usem sua criatividade e estudem sobre o que estão trabalhando, para nós não fazermos coisas só no achismo e sim com base em algo sólido”. Tal ponderação vai ao encontro da ideia de Gestão Democrática.

O Negócio Social 2 apresentou concordância de 4,33 em relação ao Fator "Gestão Democrática". É possível identificar a existência de autonomia e espaço para a ação individual de forma cotidiana enquanto um consenso com os respondentes. Outro ponto levantado pelos respondentes foi a importância dada ao tamanho reduzido da equipe e a facilidade de trabalhar de forma horizontal.

O Negócio Social 3 apresentou concordância de 4,22 em relação ao Fator "Gestão Democrática". Existe um consenso com relação a existência de autonomia e liberdade de expressão para os colaboradores realizarem seus projetos e atividades. Contudo, tal liberdade

foi apontada como sendo excessiva muitas vezes, causando problemas como reuniões extensas e dificuldade de chegar a um consenso sobre temas importantes, dada a não existência de uma unidade de decisão mais centralizada.

4.4 Co-criação da Inovação Social

Como apresentado no capítulo 3, o Fator Co-criação da Inovação Social refere-se à gestão colaborativa do processo de criação e desenvolvimento de inovações sociais, empoderando os usuários de forma que eles sejam parte ativa de sua mudança. Este fator apresenta relação com o que Valladares, Vasconcellos e Serio (2014), denominam de “Gestão estratégica da Tecnologia” e “Gestão de Projetos” e “Conhecimento do cliente e do mercado” ao tratar dos fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação no estudo realizado pelos autores. A Análise sobre como a “Co-criação da Inovação Social” se expressa nas organizações estudadas é apresentada a seguir. Os resultados obtidos compreendem a resposta de 8 organizações. Cada organização contou com respostas de 3 respondentes.

4.4.1 Associações

Associação 1 apresentou discordância de 2,22 em relação ao Fator “Co-criação da Inovação Social”. Percebe-se que não ocorre a participação efetiva dos beneficiados (crianças ou famílias) nos processos da Associação 1. A única medida levantada neste sentido é a existência de um sistema de indicadores e de feedbacks para o acompanhamento dos projetos. Assim, a Associação 1 está de acordo com Nomura e Kubota (2007), ao trabalhar com feedbacks, mas em desacordo com Googins (2013), ao não empoderar os beneficiados.

Associação 2 se apresentou neutra com média de 2,56 em relação ao Fator “Co-criação da Inovação Social”. Pode-se dizer que, devido à uma especificidade precisa dizer qual é a especificidade pois está vago assim da Associação 2, os beneficiados encontram-se dispersos pelo Brasil. Desta forma, o trabalho com os beneficiados é dificultado, embora ocorram algumas iniciativas locais com espaço para engajamento.

Associação 3 apresentou discordância de 1,89 em relação ao Fator “Co-criação da Inovação Social”, sendo a Associação que apresentou maior grau de discordância neste fator. É possível observar, pelas respostas, que não ocorre de fato a gestão das atividades em conjunto com os beneficiados. Existe um espaço para os beneficiados proporem mudanças, porém as decisões concentram-se na coordenação da Associação 3. Neste contexto, é possível, aferir que esta abertura é insuficiente para que ocorra, de fato, a participação dos beneficiados.

4.4.2 Fundações

A Fundação 1 apresentou discordância de 2,11 em relação ao Fator "Co-criação da Inovação Social". Percebe-se uma discordância entre as respostas, para quem existe um contato com OSCs, com o outro respondente, para quem não ocorre este tipo de contato. Ao se analisarem os programas desenvolvidos pela Fundação 1, percebe-se que um deles dedica-se à colaboração com OSCs, desta forma, imagina-se que o contato existente possa se limitar a este programa, o que seria condizente com a resposta dos participantes.

A Fundação 2 se apresentou neutra com média de 2,89 em relação ao Fator "Co-criação da Inovação Social". Percebe-se que não são em todos os projetos que os Respondentes acreditam ser possível atuar de forma co-criativa com os beneficiados. Ademais, também são citadas ferramentas, como indicadores de desempenho, que atuam como um "termômetro" para os colaboradores, em linha com o que foi dito por Nomura e Kubota (2007).

4.4.3 Negócios Sociais

O Negócio Social 1 se apresentou neutro com média de 2,89 em relação ao Fator "Co-criação da Inovação Social". Cabe dizer que os beneficiados participam de todas as etapas da inovação. Contudo, a participação se dá apenas por meio de feedbacks e não de maneira ativa e conjunta durante o processo. Assim, não se trata de um processo de Co criação, mas de avaliação do que foi elaborado. Com relação a existência de feedbacks, percebe-se aproximação com o que foi dito por Nomura e Kubota (2007).

O Negócio Social 2 apresentou concordância de 3,56 em relação ao Fator "Co-criação da Inovação Social". Observa-se que existe a participação dos envolvidos, porém, um dos respondentes relatou que os projetos são "prontos", neste caso pode-se dizer que o processo de Co criação não é total, mas realizado por meio de adaptações aos projetos existentes.

O Negócio Social 3 apresentou concordância de 3,78 em relação ao Fator "Co-criação da Inovação Social". É correto dizer que os respondentes divergem em suas respostas. Enquanto parte se manteve neutra nesta questão, outra concordou fortemente com a afirmação. Para os primeiros, a Co criação ainda ocorre de maneira pontual, em conversas paralelas, mas existem planos para que isto seja melhorado

4.5 Inovação Social Aberta

Como apresentado no capítulo 3, o Fator Inovação Social Aberta refere-se à Difusão da Inovação Social para outras organizações e comunidades, por meio das estratégias *inbound* e *outbound*. Este fator foi adicionado aos outros, propostos por Valladares, Vasconcellos e Serio (2014), com base nos estudos de Chesbrough e Minin (2014). A Análise sobre como a "Inovação Social Aberta" se expressa nas organizações estudadas é apresentada a seguir. Os resultados obtidos compreendem a resposta de 8 organizações. Cada organização contou com respostas de 3 respondentes.

4.5.1 Associações

A Associação 1 se apresentou neutra com média de 2,56 em relação ao Fator "Inovação Social Aberta". Percebe-se que existe grande discordância entre os Respondentes. Entre alguns, existe discordância com relação a participação da Associação 1 em comunidades, mas concordância no que diz respeito a intensidade e aos resultados disso. Contudo, para outro dos respondentes, existe sim uma participação ativa em comunidades correlatas.

A Associação 2 apresentou concordância de 4,22 em relação ao Fator " Inovação Social Aberta". pode-se dizer que as respostas obtidas foram confusas. Cada respondente sinalizou que as relações com outras organizações se dão de uma forma. Isto pode indicar a falta de estratégia organizacional nestas relações, cabendo aos colaboradores realizarem as relações interorganizacionais da forma que melhor lhes aprouver.

A Associação 3 apresentou concordância de 3,78 em relação ao Fator " Inovação Social Aberta". Existe discordância nas respostas. entre os entrevistados. Para um dos respondentes a organização não participa ativamente de comunidades que fomentam a troca de experiências em inovação com foco no impacto social, os outros dois respondentes possuem visões diferentes. Eles afirmam que existe um encontro anual com as outras filiais da Associação 3, onde é possível trocar experiências.

4.5.2 Fundações

A Fundação 1 apresentou concordância de 3,56 em relação ao Fator " Inovação Social Aberta". percebe-se que existe a participação em fóruns e comunidades do setor. Contudo, os respondentes disseram que o foco das comunidades não é a inovação, pode-se dizer que isto não impacta a resposta, uma vez que o objetivo da questão é apenas verificar a participação das organizações em comunidades, independente destas comunidades terem foco em educação.

A Fundação 2 apresentou concordância de 4,44 em relação ao Fator " Inovação Social Aberta". percebe-se uma discordância entre as opiniões dos dois primeiros Respondentes com

relação ao último. Para todos, ocorre a participação em comunidades, mas para o terceiro isto ocorre pouco.

4.5.3 Negócios Sociais

O Negócio Social 1 apresentou concordância de 4,33 em relação ao Fator " Inovação Social Aberta". é possível ver que existe uma considerável importância dada a participação em redes e comunidades pelos respondentes, que inclusive chegam a citar algumas. Assim, trata-se da organização que melhor soube discorrer sobre tais parcerias, indo de encontro com o que foi proposto por Chesbrough e Minin, (2014), e por Phillips *et al.* (2015).

O Negócio Social 2 apresentou-se neutro com média de 3,44 em relação ao Fator " Inovação Social Aberta" percebe-se que as respostas são vagas, e os resultados sobre como ocorrem as decisões sobre os projetos e trabalhos entre os envolvidos bastante divergentes. Desta forma, percebe-se que ocorre a participação da organização com comunidades para a troca de experiência, mas pelas respostas obtidas as informações oriundas das trocas não são divulgada de forma contínua.

O Negócio Social 3 apresentou concordância de 4,22 em relação ao Fator " Inovação Social Aberta" os respondentes discordam sobre as decisões sobre os projetos e trabalhos serem tomadas de maneira participativa entre os envolvidos. Para eles, a participação em comunidades se dá prioritariamente por meio de eventos e ocorre de forma menos intensa do que deveria.

Após a análise dos dados obtidos de todos os cinco fatores de Capacidade de Inovação Social identificados, foi possível identificar algumas boas práticas que estão relacionadas com o bom desempenho dos referidos fatores. As boas práticas identificadas estão contidas no Quadro 12, a seguir.

Quadro 12 –Práticas Identificadas Com Relação aos Fatores de Capacidade de Inovação Social

Fator	Boas Práticas encontradas	Pontos a serem melhorados
Liderança Facilitadora	Processo decisório coletivo; Abertura para opinião; Reuniões eficientes; Baixa hierarquia; Fomento ao protagonismo dos colaboradores.	Processo decisório centralizado; Reuniões improdutivas; Alta hierarquia; Liderança centralizadora.
Intenção de Inovar Socialmente	Objetivos organizacionais claros e atualizados; Adoção de práticas efetivas dentro da gestão de projetos e na forma como as reuniões são conduzidas; Projetos focados na temática da inovação; Realização de investimentos financeiros e de tempo direcionados à inovação; Investimentos em áreas de risco; Foco no processo inovativo.	Objetivos organizacionais confusos e focados nos projetos e não nos resultados almejados.
Gestão Democrática	Autonomia na gestão de projetos; Respeito e harmonia; Abertura para o diálogo; Liberdade para os colaboradores enfrentarem situações atípicas; Liberdade para tomada de decisão por parte dos colaboradores; Ferramentas de melhoria contínua; Estímulo à formação contínua dos colaboradores; Equipes reduzidas em tamanho; Comunicação horizontal.	Baixa liberdade de atuação dos colaboradores; Ambiente tóxico para saúde mental dos colaboradores; Equipe muito extensas; Comunicação vertical; Gestão no estilo comando-controle.
Co-criação da Inovação Social	Sistema de feedbacks com os beneficiados; Indicadores de satisfação, impacto e desempenho; Existência de programas e projetos com foco na participação dos beneficiados; Participação dos beneficiados em todas as etapas da inovação, incluindo planejamento, testes, aplicação e gestão; Abertura para contatos informais com os beneficiados.	Isolamento da organização perante aos beneficiados; Crença de que a organização sabe quais são os problemas dos beneficiados e suas soluções.
Inovação Social Aberta	Participação em eventos e grupos setoriais; Parcerias com o setor público e privado.	Isolamento da organização perante outras organizações.

Fonte: elaborado pelo autor.

Entende-se que a adoção destas práticas pode contribuir para melhorar a Capacidade de Inovação Social das organizações. Desta forma, a solução de problemas sociais, como a educação, a qual estas organizações se propõem a encontrar estaria otimizada.

Entretanto, ainda sim é necessário entender as particularidades de cada tipo organizacional estudado, uma vez que a adoção de algumas boas práticas é algo genérico. O próximo subcapítulo trata da Capacidade de Inovação Social nas organizações estudadas.

4.6 Capacidade de Inovação Social nas Organizações

Este subtópico tem o objetivo de responder ao objetivo da pesquisa que é analisar os fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social em Associações, Fundações e Negócios Sociais, a fim de verificar como esses fatores afetam a inovação.

Para tanto, os resultados apontados em relação aos fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social das Associações, Fundações Empresariais e Negócios Sociais são analisados à luz da literatura. Para prosseguir com a análise, as organizações foram agrupadas de acordo com os tipos organizacionais.

4.6.1 Associações

Dos tipos de organização estudadas, as Associações são as apresentaram menor evidência dos fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social. Embora Salimon e Siqueira (2013) apontem que existe uma crescente concorrência entre as Associações para a obtenção de financiamentos, e conseqüente pressão para a profissionalização, a esta pesquisa permitiu observar uma realidade diferente.

O grupo de Associações estudado apresentou nível de concordância menor ao das Fundações Empresariais e dos Negócios Sociais em todos os fatores analisados. Dentre os cinco fatores, apenas dois apresentaram foram indicados pelos respondentes com concordância, o que permite inferir que estes sejam fatores fortes e presentes neste tipo de organização, sendo eles: a Gestão Democrática (com concordância de 3,56) e Inovação Social Aberta (com concordância de 3,52), ambos próximos do limite inferior da escala.

As Associações estudadas apresentaram grau neutro de Intenção de Inovar Socialmente (Grau de concordância de 3,44). Este resultado, como apontado em estudos realizados por Drucker (2010), denota que existe uma necessidade de inovar entre as Associações, devido à concorrência por editais e outras fontes de verba, mas que esta concorrência não é tão forte como observada, por exemplo, no segundo setor. Pode-se dizer que a efetivação da Intenção de

Inovar Socialmente nas Associações ainda é fraca, uma vez que a preocupação estratégica com a inovação é incipiente.

Com efeito, percebe-se ainda nas Associações estudadas um componente muito forte de filantropia, uma vez que combinam a ação em prol de um grupo com alguma necessidade específica, valores religiosos e falta de visão estratégica sobre o tema. Afirmar isto não se configura de forma alguma como crítica ao trabalho realizado, mas apenas como uma leitura da realidade. As Associações em geral assim como as estudadas têm grande importância na assistência às pessoas em situação de vulnerabilidade social e exercem importante papel em atividades não preenchidas pelo Estado.

Com relação ao fator Gestão Democrática, as Associações estudadas apresentaram concordância (3,56). Contudo, vale observar que uma das organizações estudadas apresentou características hierárquica centralizadora fortes. Além do mais, na maior parte dos casos observados a participação nas decisões nas Associações é realizada por meio de *feedbacks* e contatos informais.

Vale ressaltar que todas as Associações estudadas trabalham com voluntários, o que exige um desafio extra com relação ao desenvolvimento de suas atividades. Os voluntários realizam seu trabalho devido a valores altruístas, afetivos ou de interesse pessoal. Em complemento, Alfes e Langner (2017) enfatizam que este comportamento demanda engajamento por parte das Associações para se mantenham motivados e engajados com as atividades da organização. Assim, ao apresentarem concordância média/alta em relação ao fator Gestão Democrática percebe-se que em duas Associações estudadas estes desafios não afetam a gestão da organização, o que leva a acreditar que, em um cenário menos desafiador, a Gestão Democrática seria ainda mais presente.

As Associações estudadas apresentaram neutralidade com relação ao Fator Liderança Facilitadora (3,41). Entretanto, como já mencionado, uma das organizações apresentou características hierárquicas e centralizadoras fortes, o que influenciou o desempenho geral do fator.

Ademais, também é importante notar que o perfil mais hierárquico observado não necessariamente é negativo. Alfes e Langner (2017), citam por exemplo, que é necessária uma liderança paradoxal que combine elementos participativos e diretivos, no trato com os voluntários. Dessa forma pode-se combinar objetivos claros e diretivos com um nível saudável de autonomia, e isso aumenta o engajamento (ALFES e LANGNER, 2017).

Neste sentido, entende-se que a liderança mais centralizadora presente nas Associações pode ir ao encontro com os objetivos deste tipo de organização. Merece destaque o fato de que

ela pode não contribuir, como a Liderança Facilitadora, para um ambiente mais propício à Inovação Social.

Entretanto, a Co-criação da Inovação Social está inserida em diferentes relações com as organizações estudadas. Como evidenciaram os resultados, as Associações s apresentaram discordância em relação ao Fator Co-criação da Inovação Social (2,22). Este resultado foi surpreendente, pois diversos autores citados neste trabalho apontam para a importância da Co-criação da inovação com a participação dos beneficiados nos processos e projetos das Associações (SEYFANG; SMITH, 2007; KIRWAN et al., 2013; COMINI, 2016;).

Para Tavares e Fernandes (2010) as Associações atuam principalmente com base nos interesses da coletividade. Contudo, os resultados da pesquisa revelam um distanciamento das “coletividades” ou dos “beneficiados” nos momentos de planejamento, execução e avaliação dos programas. Não se trata de ir contra a importância do Terceiro Setor para as comunidades carentes e recursos e oportunidades, como aponta Mañas e Medeiros (2012), mas de avaliar que a solução para tais mazelas não nasce, ao menos nas instituições estudadas, em parceria com as comunidades afetadas.

Desta forma, os resultados obtidos são surpreendentes já que contrariam o conceito das *grassroots social innovations* (SEYFANG; SMITH, 2007; KIRWAN et al., 2013) cuja manifestação era esperada nas Associações. Tais resultados contrariam também os apontamentos de Santos (2012), uma vez que para a autora as Associações atuam como aglutinadoras dos desejos das comunidades. Espera-se que as Associações estejam muito mais próximas da sociedade e das comunidades beneficiadas, o que não se observou nesta pesquisa.

Ainda para compor o universo da análise da Co-criação para a Inovação Social observa-se novamente um caráter forte da cultura da filantropia. Neste sentido, entende-se que o pensamento filantrópico não tem por objetivo atuar de forma sistemática e solucionar problemas sociais, mas sim de colaborar com os indivíduos e comunidades necessitadas com base em valores morais. Logo, não existe um pensamento estratégico de solução do problema dentro da lógica filantrópica.

Sobre o Fator Inovação Social Aberta, as Associações estudadas apresentaram concordância (3,52). Apenas uma das três organizações estudadas não relatou participar de redes ou fóruns setoriais. Além do mais, das oito organizações participantes desta pesquisa, apenas uma Associação informou que participa de fórum municipal ou fórum cuja principal entidade é o setor público.

Como apontado por Holmes e Smart (2009) existem evidências nas Associações estudadas que apontam para a existência de parcerias do tipo de Engajamento, ou seja, aquelas

parcerias sem objetivos pré-determinados, mas que ajudam também a fomentar a inovação por meio da interação entre os agentes e as trocas de experiências.

Outro aspecto apontado por Homes e Smart (2009) é a existência de parcerias com o setor público sem finalidade puramente econômica. Este tipo de parceria indica uma busca por legitimação das atividades realizadas pelas Associações perante a comunidade. Neste sentido, identificou-se, nas Associações uma tensão nas respostas obtidas quanto à participação e a colaboração dos colaboradores e beneficiados, o que afirma na prática o apontado por Fernandes (2014). Mais especificamente, em uma das Associações foi relatado o tipo de tensão apresentado por Fernandes (2014) referente às as tradições locais e a profissionalização demandada pelo terceiro setor.

4.6.2 Fundações Empresariais

As Fundações Empresariais apresentaram resultados positivos quanto às capacidades de Inovação Social, ao contrário do que era esperado. Elas apresentaram concordância em quatro dos cinco fatores analisados: Liderança Facilitadora, Intenção de Inovar Socialmente, Gestão Democrática e Inovação Social Aberta, com exceção do fator Co-criação da Inovação Social.

As Fundações estudadas apresentaram concordância com relação ao fator Liderança Facilitadora (concordância de 4,1). Observou-se forte presença de decisões participativas e democráticas. Contudo, não foram encontrados estudos específicos sobre o papel e o perfil das lideranças nas Fundações Empresariais.

As Fundações estudadas apresentaram concordância com relação ao fator Intenção de Inovar Socialmente (concordância de 3,72). Esta intenção ocorre de forma não estruturada e está inserida na maior parte das vezes como processos de melhoria contínua dentro dos próprios processo (como *Kaizens*).

Os resultados embora apresentem concordância em relação à Liderança Facilitadora, esses não contradizem diretamente com o apontado por Nogueira e Schommer (2009). Para Nogueira e Schommer (2009), os investimentos sociais privados, neste estudo representados pelas Fundações Empresariais, não tem um foco claro e priorizam investimentos com maior retorno em imagem do que aqueles mais necessários à população. Nas Fundações estudadas não foi possível encontrar evidências de que o foco do investimento seja apenas na imagem, dado que as Fundações possuem seus próprios projetos, não terceirizando tal tarefa apenas como apontado pelo GIFE (2017) e por Borges, Miranda e Valadão (2007).

Nesse âmbito, embora os resultados obtidos apontem para uma gestão da inovação interna dos processos e não para a gestão estratégica, não é possível dizer que as Fundações

Empresariais estudadas estejam apenas preocupadas com o impacto em imagem de suas atividades. Logo, seu trabalho é entendido, na literatura, como tão relevante quanto o trabalho realizado por Fundações e Associações não empresariais

As Fundações estudadas apresentaram concordância com relação ao fator Gestão Democrática (concordância de 4,39). Dentre os fatores determinantes para a Inovação Social a Gestão Democrática é o que apresentou concordância mais elevada (alta) entre as Fundações. Este fator é mais expressivo nas Fundações comparado às Associações e aos Negócios Sociais.

A autonomia em projetos e atividades nas Fundações é apontada como muito forte pelos respondentes destas organizações. A partir dos resultados, é possível aferir se isso seria decorrente da proximidade e da interação entre as Fundações estudadas e as empresas mantenedoras. Tal proximidade poderia colaborar para que as mantenedoras trouxessem para as Fundações práticas mais profissionais de gestão de pessoas. Tal suposição se baseia na ideia de Homes e Smart (2009) de que existe uma troca exploratória ou direcionada entre toda empresa financiadora e a organização do terceiro setor financiada.

Tais práticas específicas não foram levantadas por esta pesquisa de maneira profunda, contudo é possível dizer que já constituem um material valioso para próximas pesquisas que queiram encontrar formas de melhorar a gestão de pessoas nas Fundações e Associações não empresariais, visto que os tipos organizacionais são bastante próximos.

As Fundações estudadas apresentaram concordância relação ao fator Inovação Aberta (concordância de 4,0). Ademais, as Fundações foram as organizações com melhor concordância para a inovação aberta como fator determinante para a Inovação Social, obtendo pontuação igual com os Negócios Sociais. Ambas as Fundações estudadas relataram participar de fóruns e redes do setor, muito embora também tenham apontado que o foco dos fóruns não é a Inovação Social. Assim, observou-se uma postura diferente daquela levantada por Perret; Junqueira e Ferreira (2011). Para esses autores as Fundações Empresariais possuem um nível baixo de compartilhamento de informações. Contudo, o que foi observado foi a participação das Fundações estudadas em redes e fóruns setoriais, o que implica na troca de informações.

Tal observação permite aferir que, ao contrário do que foi levantado pela literatura, as Fundações estudadas se propõem a buscar parcerias e a conhecer realidades de outras entidades do setor.

As Fundações estudadas apresentaram neutralidade com relação ao fator Co-criação da Inovação Social (concordância de 2,5), sendo único fator em que as Fundações não obtiveram concordância positiva. As interações com os beneficiados se dão por consultas públicas e pesquisas de opinião. Entretanto, percebe-se que não ocorrem em todos os projetos e atividades

das fundações estudadas, mas apenas nos que possuem uma vertente de engajamento bastante explícita.

Em consonância com Nogueira e Schommer (2009) e Andion et al. (2010), percebe-se que a colaboração entre as Fundações e as comunidades beneficiadas não se configura como um ponto positivo. Embora o processo não se configure exclusivamente *top-down*, como apontam os autores, é possível identificar que a relação com as comunidades, fora projetos específicos, é limitada a *feedbacks* e gestão de indicadores, distante da população.

Entretanto, é importante observar que, ao contrário do relatado por Andion et al. (2010), que a participação do público alvo das Fundações não foi menor comparada à participação do público das Associações, o que revelou de forma surpreendente neste estudo. No entanto, também não se pode afirmar que as pessoas sejam aqui vistas como beneficiárias /colaboradoras da solução.

4.6.3 Negócios Sociais

Dentre os tipos organizacionais estudados, o grupo dos Negócios Sociais foi o que mais se destacou tendo apresentado concordância com quatro dos cinco fatores estudados. Assim como os outros tipos organizacionais, também não apresentou concordância com o fator Co-criação da Inovação Social. Contudo, foi o que apresentou maior concordância neste fator, situando-se no limite inferior da neutralidade.

Os Negócios Sociais estudados apresentaram concordância de 4,56 com o Fator Liderança Facilitadora. Importante notar que dentre todas as 8 organizações estudadas, os Negócios Sociais foram os que obtiveram maior grau de concordância com relação a este fator. Isso pode ser confirmado a partir das respostas obtidas em que se observou que as decisões são geralmente tomadas em reuniões e em grupo.

Além do mais, percebe-se uma aproximação do perfil de líder facilitador com o chamado "*hero entrepreneur*" considerado o empreendedor e líder que é dotado de algumas habilidades como entusiasmo, capacidade de melhorar a performance da organização, geração de comprometimento com a missão e com a estratégias organizacional (NICHOLS, 2006, 2010).

Os Negócios Sociais estudados apresentaram concordância com o Fator Intenção de Inovar Socialmente (concordância de 4,0). Importante notar que dentre todas as 8 organizações estudadas, os Negócios Sociais foram os que obtiveram maior grau de concordância com relação ao fator.

Porém, as organizações estudadas não apresentam uma sistematização desta intenção, sendo ela vista como uma consequência natural da natureza da organização, como atuar na área de tecnologia ou trabalhar diretamente com ciência. Tal resultado reforça os argumentos encontrados na literatura. Como pode ser ilustrado com o estudo de Jappe (2013), é possível perceber que dada a exigência do mercado consumidor e da natureza híbrida dos Negócios Sociais, a Inovação Social surge como necessidade.

Para Borzaga e Bodini (2012) e Mulgan (2006) existe má predisposição das empresas com missão social em se inovar socialmente. João (2014) ainda reforça que, em seu estudo com Negócios Sociais, a Inovação Social foi encontrada mais frequentemente do que os outros tipos de inovação, incluindo a tecnológica, sendo que 40% destas se iniciaram com uma inovação. Ademais, as organizações que possuem finalidade social foram as apresentaram maior concordância com a Intenção de Inovar Socialmente.

Além disso, a falta de capital não identificada como um problema que impacte a Intenção de Inovar Socialmente, como apontado por Smith, Gonin e Besharov (2013).

Os Negócios Sociais estudados apresentaram concordância com o Fator Gestão Democrática (concordância de 4,37). Embora, a exemplo do fator Liderança Facilitadora, as decisões sejam tomadas em grupo, também foi observado que um “excesso de democracia” pode prejudicar a velocidade das reuniões e a rapidez com que as decisões são tomadas. Isto ocorre devido a pulverização do poder de decisão, assim o tempo para conseguir consenso é maior do que se a decisão dependesse apenas de uma pessoa. Além do mais, também foi observada grande presença de autonomia entre e os respondentes, ao menos no que diz respeito a gestão de suas atividades e projetos, bastante similar ao que foi observado nas fundações.

Assim, entende-se que os Negócios Sociais são o que mais chegam perto de uma gestão participativa, como já mencionada por João (2014), no que diz respeito à colaboração e inclusão de todos nos processos de decisão, fator chave para alavancar a Capacidade de Inovação Social.

Os Negócios Sociais estudados apresentaram concordância com o Fator Inovação Aberta (concordância de 4,00). Importante notar que dentre todas as 8 organizações estudadas, os Negócios Sociais foram os que obtiveram maior grau de concordância com relação ao fator, juntamente com as Fundações.

Desta forma, também é possível observar que existe a participação em rede ou em eventos por parte dos Negócios Sociais estudados. Dentre as organizações, os Negócios Sociais foram os que identificaram com clareza as redes que fazem parte e a conexão com a Inovação Social. Aqui, é interessante observar que os Negócios Sociais se situam mais próximos das chamadas *grassroots social innovations* do que as Associações.

Para Svirina; Zabbarova e Oganisjana (2016) essa aproximação é natural, embora não tenham sido encontradas nenhuma evidência dos Negócios Sociais com foco econômico este tipo de organização possui maior propensão à inovação aberta no que concerne à participação em fóruns e etc, o que não se pode dizer em relação à co-criação da Inovação Social.

Os Negócios Sociais estudados apresentaram neutralidade quanto ao Fator Co-criação da Inovação Social (concordância de 3,41). Contudo, foram também os que melhor apresentaram concordância quanto comparado às Associações as Fundações Empresariais estudadas. De forma bastante similar ao observado nos outros tipos organizacionais, os Negócios Sociais interagem com seus beneficiados prioritariamente por um sistema de *feedbacks* ou informalmente. Ademais, as organizações que possuem finalidade social foram as que melhor pontuaram na Co-criação da Inovação Social, este fato não apresenta alinhamento com estudos realizados por Comini, Barki e Aguiar (2012) e por João (2014).

Além do mais, ao contrário do que apontam alguns autores (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015), os Negócios Sociais com maior foco no mercado, isto é, com finalidade lucrativa, demonstraram maior aproximação com os beneficiados/clientes. Também foi observado que os Negócios Sociais obtiveram melhor concordância com este fator comparados às Associações e Fundações Empresariais, que atuam de forma mais filantrópica. Cogita-se que esta diferença seja fruto da necessidade dos Negócios Sociais de venderem seus produtos ou serviços para seus clientes/beneficiados. Logo, é necessário entregar o produto ou serviço que melhor atenda às necessidades dos clientes, correndo o risco de ser penalizado caso não o faça, o que não ocorre com as Associações e Fundações, já que os financiadores dos projetos não costumam ser os beneficiados.

O resumo dos resultados das capacidades de Inovação Social em organizações sem fins lucrativos e Negócios Sociais constam no Quadro 13, abaixo.

Quadro 13 – Resumo dos Resultados das Capacidades de Inovação Social em Organizações Sem Fins Lucrativos e Negócios Sociais

	Tipos Organizacionais		
Fator	Associações	Fundações Empresariais	Negócios Sociais
Liderança Facilitadora	As Associações possuem neutralidade com relação ao fator Liderança Facilitadora. Foi observado que a presença de uma hierarquia mais rígida e centralizada nas Associações estudadas contribuiu de forma desfavorável com este fator.	Concordância com o fator e forte presença de decisões participativas e democráticas. A Autonomia na gestão de projetos foi um destaque.	Dentre os grupos organizacionais estudados, os Negócios Sociais foram os que melhor pontuaram neste fator. Foi observado que grande parte das decisões são tomadas de forma coletiva. Ademais percebe-se uma aproximação do perfil de líder facilitador com o chamado “ <i>hero entrepreneur</i> ” considerado o empreendedor e líder que é dotado de algumas habilidades como entusiasmo, capacidade de melhorar a performance da organização, geração de comprometimento com a missão e com a estratégias organizacional
Intenção de Inovar Socialmente	Possuindo uma lógica filantrópica e assistencialista, a Inovação Social não se trata de uma prioridade para as Associações.	Concordância com o fator, demonstrando que ao contrário do que aponta a literatura, existe uma preocupação das Fundações Empresariais em atuar de forma sistemática e estratégica na sociedade, não apenas objetivando um ganho em imagem.	Embora tenham apresentado maior concordância com relação ao fator do que os outros tipos organizacionais, os Negócios Sociais não apresentam uma sistematização desta intenção, sendo ela vista como uma consequência natural da natureza da organização, como atuar na área de tecnologia ou trabalhar diretamente com ciência.
Gestão Democrática	Embora existam vários problemas com relação à uma forte hierarquia presente, as Associações apresentam concordância com o fator. Contudo, as Associações foram piores, comparativamente, com relação ao fator.	Dentre os fatores determinantes para a Inovação Social a Gestão Democrática é o que apresentou concordância mais elevada (alta) entre as Fundações. Este fator é mais expressivo nas Fundações comparado às Associações e aos Negócios Sociais. É possível que a proximidade com a empresa mantenedora ajude as fundações e terem uma gestão de pessoas mais profissional do que as outras organizações estudadas.	Os Negócios Sociais estudados apresentaram concordância com o Fator Gestão Democrática. Embora, as decisões sejam tomadas em grupo, também foi observado que um “excesso de democracia” pode prejudicar a velocidade das reuniões e a rapidez com que as decisões são tomadas devido a pulverização do poder de decisão. Além do mais, também foi observada grande presença de autonomia entre os respondentes, ao menos no que diz respeito a gestão de suas atividades e projetos.

Co-criação da Inovação Social	Em sentido oposto ao esperado, as Associações foram o pior grupo organizacional neste fator. Não foi identificada a presença das <i>grassroots social innovations</i> ou de qualquer contato mais sistemático para o entendimento das demandas dos seus beneficiados. Assim, entende-se que este resultado se deve à lógico assistencialista e filantrópica ainda bastante presente.	Neutralidade com relação ao fator, sendo o único em que as Fundações Empresariais não obtiveram concordância. As interações com os beneficiados se dão por consultas públicas e pesquisas de opinião. Entretanto, percebe-se que não ocorrem em todos os projetos e atividades das fundações estudadas, mas apenas nos que possuem uma vertente de engajamento bastante explícita. Contudo, o resultado foi melhor em comparação às Associações, o que demonstra uma maior aproximação das fundações com seus beneficiados do que era esperado.	Embora tenham apresentado neutralidade com relação ao fator, os negócios sociais foram o tipo organizacional que melhor pontuou no fator. Aqui, é interessante observar que os Negócios Sociais se situam mais próximos das chamadas <i>grassroots social innovations</i> do que as Associações. Ademais, ao contrário do que apontam alguns autores, os Negócios Sociais com maior foco no mercado, isto é, com finalidade lucrativa, demonstraram maior aproximação com os beneficiados/clientes.
Inovação Social Aberta	Apresentando concordância com o fator, as Associações buscam parcerias com outras organizações da sociedade civil, com empresas e com o poder público. Tais parcerias acontecem com diferentes objetivos, como captação de recursos ou em busca de legitimidade perante a sociedade.	As Fundações estudadas apresentaram concordância relação ao fator Inovação Aberta . as Fundações estudadas relataram participar de fóruns e redes do setor, muito embora também tenham apontado que o foco dos fóruns não é a Inovação Social. Tal resultado também vai em direção oposta à literatura, que aponta um baixo nível de compartilhamento de informações pelas Fundações Empresariais.	É possível observar que existe a participação em rede ou em eventos por parte dos Negócios Sociais estudados. Dentre as organizações, os Negócios Sociais foram os que identificaram com clareza as redes que fazem parte e a conexão com a Inovação Social.

Fonte: elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade de criar alternativas para os problemas sociais de forma sustentável pode ser entendida como Inovação Social. A Inovação Social é uma forma de equalizar problemas sociais, ao ser considerada uma opção para falhas de mercado, do Estado e da sociedade. Assim, a Inovação Social se apresenta como uma alternativa possível e necessária para a solução dos problemas relacionados com o Desenvolvimento Sustentável, e, em especial para a educação.

Nesta pesquisa, a Inovação Social foi estudada sob a perspectiva da Capacidade de Inovação Social em organizações que apresentam finalidade orientada para a solução de problemas sociais. Neste contexto, o estudo permitiu observar que as capacidades de Inovação Social são entendidas como forças de um conjunto de práticas da organização que contribuem para a Inovação Social. Nesta pesquisa, as capacidades de Inovação Social foram categorizadas em:

- Liderança Facilitadora;
- Intenção de Inovar Socialmente;
- Gestão Democrática
- Co-criação da Inovação Social
- Inovação Social Aberta.

Chama a atenção o fato de que as organizações estudadas terem apresentado baixa concordância em relação ao fator co-criação da Inovação Social. Este resultado demonstra que, embora as organizações possuam a missão orientada para a solução de problemas sociais, as organizações ainda estão relativamente distantes de seus beneficiados.

Neste sentido, como enfatizado por Mulgan (2006), existem certos tipos organizacionais que contribuem diretamente para a geração de Inovação Social e resolução de problemas sociais e do Desenvolvimento Sustentável. Os resultados permitem observar que três tipos de organização parecem ter a missão alinhada com os ideais do Desenvolvimento Sustentável: as Associações, as Fundações Empresariais e os Negócios Sociais. Este resultado não é surpreendente nos Negócios Sociais uma vez que a natureza de existência deste tipo de organização é voltada para a busca de solução para problemas sociais.

Entende-se que o Desenvolvimento Sustentável se trata de um enigma a espera de seus Édipos, já que toda e qualquer solução necessária deverá passar por um processo coletivo de construção e implementação. Logo, o objetivo desta pesquisa foi apresentar como a capacidade de inovação se expressa nestas organizações.

Como resultados da pesquisa foi possível identificar que dentre os fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social adotados pelas organizações, os fatores Gestão Democrática e Inovação Social Aberta foram apontados como sendo os mais representativos nas Associações, Fundações Empresariais e Negócios Sociais. Este resultado indica que, pode existir no Terceiro Setor uma predominância do estilo de gestão participativo, no sentido de maior envolvimento dos colaboradores nas decisões e gestão de projetos, bem como abertura para o diálogo. Além disso, observou-se também que a Gestão Democrática e a Inovação Aberta propiciam um ambiente para a atuação em rede, como apontado pelas organizações. Neste sentido, as organizações buscam a formação de parcerias entre o Terceiro Setor, bem como com empresas e o poder público.

Outro resultado importante da pesquisa referente a forma como as organizações tratar o fator co-criação da Inovação Social em suas atividades. O resultado revelou-se surpreendente pois as organizações não apontaram a co-criação como fator determinante para a Inovação Social. Neste sentido, é importante destacar o caráter que o fator co-criação tem para inovação visto que como destacam Seyfang e Smith (2007), a co-criação permite a solução de problemas de baixo para cima, empoderando os beneficiados, e isso não parece apresentar relação próxima considerando as respostas obtidas.

O que este resultado reflete é que embora as organizações estudadas proponham solucionar questões da educação no Brasil, cada uma em sua esfera, parece que suas ações são insuficientes para aproximar as pessoas impactadas e, conseqüentemente, desempenhar um papel mais efetivo na busca de solução de problemas sociais.

foi observado também uma tendência de quanto maior o foco em benefícios financeiros ou diretos para a organização, maior é a aproximação destas com seu público alvo, sejam beneficiados, no caso das Fundações Empresariais ou clientes, no caso dos Negócios Sociais.

As Associações, ao contrário do que era esperado, apresentaram um resultado geral de baixa concordância em relação fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social comparadas às outras organizações estudadas. Isso pode ser explicado em parte devido não à informalidade (dado que duas das três Associações são organizações bastante antigas, e também duas delas possuem atuação internacional), mas à lógica filantrópica, que objetiva “ajudar o próximo”, mas não de maneira sistemática de forma a solucionar as raízes dos problemas.

Os resultados permitiram identificar vários traços da lógica assistencialista/filantrópica nas Associações, como decisões mais centralizadas, pouco contato com os beneficiados na formulação e gestão dos programas e projetos e baixa Intenção de Inovar Socialmente.

Nas Associações a Gestão Democrática parece ser uma realidade, no entanto, ainda pouco expressiva quando comparada a outros fatores determinantes da Inovação Social. Isso pôde ser identificado a partir da indicação de que nas Associações a liderança é centralizadora e hierárquica.

Como evidenciado, o baixo resultado da presença de inovações sociais de base (*grassroots social innovations*) mostrou-se surpreendente pois isto não é tão característico nas Associações. Como visto na literatura, as inovações sociais de base ocorrem de “baixo para cima” nas comunidades e contam com grande engajamento e participação dos beneficiados. Isto pode ser evidenciado considerando que a co-criação da Inovação Social nas Associações é pouco expressiva. Ao mesmo tempo em que existe pouca interação com as comunidades, pessoas e clientes impactados por suas ações.

Em relação aos fatores da capacidade de inovação encontrados nas Fundações Empresariais é importante mencionar que por fazerem parte do Investimento Social Privado (ISP) das organizações, esperava-se verificar uma atuação mais tímida na solução de problemas sociais quando comparada à atuação das Associações e dos Negócios Sociais. No entanto, os resultados não condizem com esta expectativa. Isso porque, obtiveram pontuação superior Às Associações.

Nas Fundações Empresariais chama a atenção a forte presença do fator Gestão Democrática quando comparada à presença deste fator em Associações e Negócios Sociais,. Os resultados permitem deduzir que, as práticas gerenciais adotadas pelas Fundações Empresariais geram bons resultados para a Inovação Social. Desta forma, pode-se inferir que a Gestão Democrática adequada resulta, em parte, da proximidade com empresas financiadoras da orientação da gestão de pessoas.

Neste contexto, pode-se observar que a autonomia na gestão de projetos é apontada nas Fundações Empresariais como fundamental para a Gestão Democrática. Como consequência, pôde-se perceber que a autonomia gera liberdade aos colaboradores para a tomada de decisões importantes em relação aos projetos.

Em relação ao fator da co-criação nas Fundações Empresariais, os resultados revelam que assim como apresentado pelas Associações e os Negócios Sociais estudados este fator é pouco expressivo para a Inovação Social. No entanto, este resultado era esperado nas Fundações Empresariais considerando o histórico de distanciamento que as Fundações possuem do

público-alvo. Como identificado as Associações apresentam forte orientação para a filantropia e para a criação de valor compartilhado.

Os resultados sobre os fatores da Capacidade de Inovação Social nos Negócios Sociais, de forma geral, apresentaram concordância mais expressiva quando comparados aos resultados das Associações e Fundações Empresariais. Neste contexto, merece destaque os Negócios Sociais com finalidade lucrativa. Apesar disso, pode-se observar que ao contrário do apontado na literatura, percebe-se que, os Negócios Sociais com foco financeiro são os têm maior contato com os clientes/beneficiados. Talvez isso possa ser explicado por uma questão de necessidade de sobrevivência no mercado. Neste contexto, a co-criação parece propiciar condições para o sucesso de determinado produto.

Outro resultado que merece destaque refere-se aos Negócios Sociais que consideram a Liderança Facilitadora como um fator determinante para a Inovação Social. Acredita-se que este resultado possa ser explicado pela relação que possui com o perfil do empreendedor social, ou empreendedor herói, que é visto como uma pessoa capacitada e motivadora que lidera os empreendimentos sociais.

Em relação à co-criação nos Negócios Sociais a alta concordância apresentada pelas organizações pode estar relacionada à necessidade deste tipo de organização de estar perto do “cliente” e, isto pode estimular os Negócios Sociais a fomentar processos colaborativos.

Além disso, se espera que os resultados obtidos contribuam com os objetivos das organizações estudadas e para o quadro geral da educação no sudeste brasileiro. Uma maior Co-criação da Inovação Social junto com as famílias das crianças e jovens atendidos pelas Associações 1, 2 e 3 e pelas Fundações 1 e 2, traria não só um maior engajamento da comunidade na educação dos jovens, como também ajudaria no trabalho dos professores e tutores, direcionando melhor seus esforços para as áreas em que as famílias acreditam serem mais importantes e necessárias.

Por sua vez, uma Liderança Facilitadora mais forte traria benefícios principalmente às Associações, dado sua baixa pontuação no fator. Isso significa dizer que o potencial de todos os colaboradores da organização seria melhor explorado por um líder focado em pessoas, o que refletiria nos resultados obtidos e problemas educacionais solucionados.

Por outro lado, um foco constante em inovação ajudaria, principalmente, o Negócio Social 2, a se manter competitivo no mercado. Além do mais, uma maior Inovação Social Aberta, ajudaria o Negócio Social 2 a se manter atento aos concorrentes e novos entrantes do mercado, bem como à novas oportunidades e parcerias antes não pensadas.

Desta forma, entendendo que os problemas da educação no sudeste brasileiro são plurais e tanto de base tecnológica quanto social, as organizações com objetivos sociais de melhorarem a educação tem grande potencial de atuação e de impacto na solução de problemas e na criação de oportunidades para o setor.

Conclui-se, a partir desta pesquisa, que os fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social nas organizações estudadas serviram como forma de avaliar as organizações por meio de diferentes pontos de vista, todos eles convergindo para o fomento à inovação. Desta forma, entende-se que uma comparação entre os resultados dos fatores de Capacidade de Inovação Social entre os três diferentes tipos organizacionais pode apontar para possíveis caminhos para todos em sua busca pela inovação.

5.1 Limitações desta pesquisa e sugestões para futuros trabalhos

A principal limitação apresentada por esta pesquisa deve-se ao baixo número de organizações dispostas a participar da pesquisa o que limitou a adoção de uma metodologia quantitativa sobre a Capacidade de Inovação Social das Associações, Fundações Negócios Sociais.

Ao considerar que um dos principais problemas das Associações, Fundações Empresariais e Negócios Sociais se refere à colaboração com seus beneficiados/clientes sugere-se, para estudos futuros, pesquisas que identifiquem formas de fomentar e facilitar a colaboração entre os beneficiados em organizações do Terceiro Setor.

Além disso, também se sugere que pesquisas futuras estudem em profundidade a inovação social em Fundações Empresariais considerando que a escassez deste assunto na literatura. A partir desta pesquisa, acredita-se que o potencial de Inovação Social e de resolução de problemas sociais das Fundações Empresariais é subestimado mas reconhece-se a importância deste tipo de organização para o Desenvolvimento Sustentável.

6 REFERÊNCIAS

- ABONG. **ABONG - Panorama das Associadas**. São Paulo: 2010.
- ABRAMOVAY, R. **Muito Além da Economia Verde**. São Paulo: Editora Abril, 2012.
- ALFES, K.; LANGNER, N. Paradoxical leadership: Understanding and managing conflicting tensions to foster volunteer engagement. **Organizational Dynamics**, v. 46, n. 2, p. 96–103, 2017.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 2002.
- ALMEIDA, V. Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 95, p. 85–104, 2011.
- ALIANÇA CAPOAVA. **Responsabilidade Social Empresarial: Por que o guarda-chuva ficou pequeno?**. 2010.
- ANDION, C. BECKER, Y. PIRES, A. VICTOR, I. SOUZA, L. Investimento Social Privado: uma forma de coprodução do bem público? **EnAPG**, p. 1–17, 2010.
- ARTEMÍSIA. **Nosso Portifólio**. 2018. Disponível em: <<http://artemisia.org.br/conteudo/frentes/aceleradora/portfolio/nosso-portfolio.aspx>> Acesso em 04 de abril de 2018.
- BAGGENSTOSS, S.; DONADONE, J. C. Empreendedorismo Social: Reflexões Acerca Do Papel Das Organizações E Do Estado. **Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 16, p. 112–131, 2013.
- BARBOZA, L. G. S.; SILVA, E. DA; BERTOLINI, G. R. F. Negócios Sociais No Brasil: a Produção De Teses E Dissertações Entre 2005 E 2015 Social Business in Brasil : the Production of Theses and Dissertations Between 2005 and 2015. **Capital Científico**, v. 15, n. 1, 2017.
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Editora Zahar: Rio de Janeiro. 2001.
- BENEDICTO, S. C. DE; RODRIGUES, Â. C.; PENIDO, A. M. DA S. **Surgimento E Evolução Da Responsabilidade Social Empresarial: Uma Reflexão Teórico-Analítica**. Xxviii Encontro Nacional De Engenharia De Produção. **Anais...**Rio de Janeiro: 2008 Disponível em: <http://ead.puc-campinas.edu.br/access/content/group/22240001020108422201712/Debate_7_SURGIMENTO_E_EVOLUCAO_DA_RSE.pdf>. Acesso em: 7 set. 2017
- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de

pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3–14, 2011.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é - o que não é**. 4. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2012.

BORGES, J. F.; MIRANDA, R.; VALADÃO, V. M. J. O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma "nova" filantropia? **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 101–115, dez. 2007.

BORZAGA, C.; BODINI, R. What To Make of Social Innovation? Towards a Framework for Policy Development. **Social Policy and Society**, 2012.

BRASIL. **Lei No 10.406, De 10 De Janeiro De 2002**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 18 dez. 2017.

BRASIL. **L9608**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19608.htm>. Acesso em: 7 fev. 2018.

CABEZA GUTÉS, M. The concept of weak sustainability. **Ecological Economics**, v. 17, n. 3, p. 147–156, 1996.

CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Source: The Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999.

CARSON, R. **Silent spring**. Crest Book, Greenwich. 1962.

CAVALCANTE, C. E. SOUZA, W. MÓL, A. Motivação De Voluntários: Proposição De Um Modelo Teórico. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 124–156, 2015.

CHESBROUGH, H.; MININ, A. DI. Open Social Innovation. p.189-188. In: HENRY, C.; **New Frontiers in Open Innovations**. Oxford Press, USA, 2014.

CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation**. 2003.

CLOUTIER, J.; CLOUTIER, J. **Qu ’ est-ce que l ’ innovation sociale ?** CRISES. Quebec, 2003.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. DE. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385–397, 2012.

COMINI, G. M. **Negócios Sociais e Inovação Social: um retrato de experiências brasileiras**. São Paulo. Universidade De São Paulo, 2016.

CORDANI, U. G.; MARCOVITCH, J.; SALATI, E. Avaliação das ações brasileiras após a Rio-92. **Estudos Avançados**, v. 11, n. 29, p. 399–408, abril. 1997.

COSTANZA, R.; DALY, H. E. Natural Capital and Sustainable Development.

Conservation Biology, v. 6, n. 1, p. 37–46, 1992.

DEBONI, F. **Investimento Social Privado no Brasil**. Instituto Sabin, Brasília, 2013.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Social enterprise in Europe: recent trends and developments. **Social Enterprise Journal**, p. 202–228, 2008.

DEY, A.; GUPTA, A.; SINGH, G. Open Innovation at Different Levels for Higher Climate Risk Resilience. **Science, Technology and Society**, v. 22, n. 3, p. 388–406, 2017.

DIETZ, S.; NEUMAYER, E. Weak and strong sustainability in the SEEA: Concepts and measurement. **Ecological Economics**, v. 61, n. 4, p. 617–626, 2007.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Source: The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.

DRUCKER, P. **Managing the non-profit organization**. HarperCollins Publishers. New York, 2010.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: Canibais com Garfo e Faca**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2012.

ESTENSORO, M. How Can Social Innovation be Facilitated? Experiences from an Action Research Process in a Local Network. **Systemic Practice and Action Research**, v. 28, p. 527–545, 2015.

FERNANDES, C. R. O. C. **Tecnologia Social: O Papel Do Terceiro Setor No Fomento De Inovações Para A Sociedade**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

FISCHER, R. M. Lições a aprender: a crise e os investimentos sociais. **Revista USP**, v. 1, p. 94–109, 2010.

FREEMAN, R. E. The Stakeholder Approach Revisited. **Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik**, v. 5, n. 3, p. 228–241, 2004.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times Magazine**, v. Setembro, 1970.

FURTADO, C. Os Desafios da Nova Geração The Challenges of the New Generation Speech in the Opening Ceremony of the III International Conference Celso Furtado; Development in a Globalization Context; **Revista de Economia Política**, v. 24, n. 496, p.483-486, 2004.

GALBREATH, J. Building corporate social responsibility into strategy. **European Business Review**, v. 21, n. 2, p. 109–127, 2009.

JOÃO, I. DE S.; GALINA, S. V. R. **Práticas efetivas na geração da Inovação Social**. ALTEC, São Paulo, 2013.

GIFE. **Censo GIFE 2014**. São Paulo: 2015.

GIFE. **Censo GIFE 2016**. São Paulo: 2017.

GIL, A. C., **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas. 2010.

GOOGINS, B. Social Innovation What It Is, Why It Matters And How It Can Be Accelerated. In: **Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future**. Oxford. p. 89–98. 2013.

GREENPEACE. **O surgimento do Greenpeace Brasil**. Disponível em: <<http://www.greenpeace.org/brasil/pt/quemsomos/Greenpeace-no-mundo/>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

GUIMARÃES, R. P.; FONTOURA, Y. S. dos R.. Rio+20 ou Rio-20?: crônica de um fracasso anunciado. **Ambiente & Sociedade**, v. 15, n. 3, p. 19–39. 2012.

HOLMES, S.; SMART, P. Exploring open innovation practice in firm-nonprofit engagements: A corporate social responsibility perspective. **R and D Management**, v. 39, n. 4, p. 394–409, 2009.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. **International Monitoring**. Dortmund, 2010.

IBGE. **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil 2010 (FASFIL)**Rio de Janeiro. Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística, 2012.

IIZUKA, E. S., VARELA, C. A., LARROUDÉ, E. R. A. Social Business Dilemmas In Brazil: Rede Astacase. **Revista de Administração de Empresas**, 55(4), 385–396. 2015

JAPPE, M. L. M. **Fatores Contributivos E Fatores Limitadores Para Negócios Sociais No Brasil: Um estudo exploratório nas regiões sul e sudeste**. [s.l.] Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, 2013.

JOÃO, I. DE S. **Modelo de gestão da Inovação Social para empresas sociais**. São Paulo. Universidade De São Paulo, 2014.

PERRET, N., JUNQUEIRA, L., & FERREIRA, R. Investimento Social Privado : O Papel Das Fundações Corporativas Na Gestão Das Políticas Sociais Private Social Investment : Corporate Foundations Role. **REUNA**, 121–138. 2011.

KERLIN, J. A. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. **Voluntas**, v. 17, p. 247–263, 2006.

KIRWAN, J., ILBERY, B., MAYE, D., & CAREY, J. Grassroots social innovations and food localisation: An investigation of the Local Food programme in England. **Global Environmental Change**, 23(5), 830–837. 2013.

LOVELOCK, J. **Gaia: alerta final**. Ed. Intrínseca. Rio de Janeiro, 2010.

MAÑAS, A. V.; MEDEIROS, E. E. DE. Terceiro Setor: Um estudo sobre a importância no processo de desenvolvimento socio-econômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 2, p. 15–29, 2012.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTIN, R. L.; OSBERG, S. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. **Stanford Social Innovation Review**, p. 1–17, 2014.

MCCORMICK, J. **Rumo ao paraíso: a história do movimento ambientalista**. Rio de Janeiro. Relume Dumará. 1992.

MEADOWS, D. H. **The Limits to Growth**, 1972. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1752-1688.1972.tb05230.x> acesso em 24 de Outubro de 2018.

MEBRATU, D. Sustainability And Sustainable Development: Historical And Conceptual Review. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, n. 6, p. 493–520, 1998.

MELLO, F.; TONI, A. **Trajetórias do desenvolvimento no Brasil pós-Rio+20**. Sustentabilidade Socioambiental e Desenvolvimento - Qual é agenda do campo popular no Brasil pós Rio + 20. **Anais...**2013

MOURA, A. M. DE; COMINI, G.; TEODÓSIO, A. D. S. D. S. The International Growth of a Social Business: A Case Study. **Revista de Administração de Empresas - FGV-EAESP**, v. 55, n. 4, p. 17, 2015.

MULGAN, G. The Process of Social Innovation. **innovations**, p. 145-162, 2006.

MULGAN, G. Stanford Social Innovation Review Measuring Social Value. **Stanford Social Innovation Review**, v. Summer, p. 38–43, 2010.

NASCIMENTO, E. P. DO. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 51–64, 2012.

NESTA. **Innovation in Response to Social Challenges**. *Policy Briefing*, (March), 1–4. (2007).

NICHOLLS, A. **Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change**. Oxford University Press. New York, 2006.

NICHOLLS, A. The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, New York 2010.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. **Harvard Business Review**, p. 57–64, 2009.

NOGUEIRA, F. D. A.; SCHOMMER, P. C. Quinze anos de investimento social privado no Brasil : Conceito e práticas em construção. **XXXIII EnANPAD**, p. 1–16, 2009.

OAB. **Cartilha Terceiro Setor OAB** São Paulo OAB / SP, 2011. Disponível em: <http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro-setor/cartilhas/REVISaO2011Cartilha_Revisao_2007_Final_Sem_destaque_de_alteracoes.pdf>. Acesso em: 13 set. 2017.

OECD. **Manual de Oslo**. 2004

OECD. Social Entrepreneurship and Social Innovation. In: **Smes, Entrepreneurship And Innovation**. 2010. p. 185–215.

ONU. **Declaração sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento** . 1992

ONU. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável Preâmbulo**, 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2017

PELOZA, J.; SHANG, J. How can corporate social responsibility activities create value for *stakeholders*? A systematic review. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, p. 117–135, 2011.

PENG, D. X.; SCHROEDER, R. G.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: A new perspective. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 6, p. 730–748, 2008.

PERRET, N.; JUNQUEIRA, L.; FERREIRA, R. Investimento Social Privado : O Papel Das Fundações Corporativas Na Gestão Das Políticas Sociais Private Social Investment : Corporate Foundations Role. **REUNA**, p. 121–138, 2011.

PHILLIPS, W., LEE, H., GHOBADIAN, A., & JAMES, P. Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. **Group & Organization Management**, 40(3), 428–461. (2015)

PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering Social Innovation. In: **Stanford Social Innovation Review**. 2013. v. Fall p. 89–98.

PNUD. **IDH | PNUD Brasil**. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0.html>>. Acesso em: 16 fev. 2018.

POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? **Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878–885, 2009.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1–2, 2011.

PRAHALAD, C. K. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2005.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBINSON, J. Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. **Ecological Economics**, v. 48, n. 4, p. 369–384, 2004.

RODRIGUES, I.; BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 6, p. 1069–1094, 2008.

SACHS, I. **Desenvolvimento : incluyente, sustentável, sustentado**. Garamond, Rio de Janeiro, 2004.

SALAMON, L. M. Putting the civil society sector on. **Anal of Public and Cooperative Economics**, v. 81, n. 2, p. 167–210, 2010.

SALIMON, M. I.; SIQUEIRA, M. V. S. Ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no terceiro setor. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 643–657, 2013.

SANTOS, A. C. M. Z. DOS. **O Desenvolvimento da Inovação Social: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ONG Parceiros Voluntários**. Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos – Unisinos, 2012.

SANZO, M. J. *et al.* Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. **Service Business**, v. 9, p. 611–636, 2015.

SARTORE, M. DE S. DA FILANTROPIA AO INVESTIMENTO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL: novas distinções. **Caderno CRH**, v. 25, n. 66, p. 451–464, dez. 2012.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. Cia das Letras, São Paulo, 1999.

SEYFANG, G.; SMITH, A. Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. **Environmental Politics**, v. 16, n. 4, p. 584–603, 2007.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1301–25, 2010.

SILVA JUNIOR, R. D.; FERREIRA, L. D. C. Sustentabilidade na era das conferências sobre meio ambiente e desenvolvimento - um olhar para ecologia e economia. **Ambiente & Sociedade**, v. 16, n. 1, p. 1–18, 2013.

SMITH, W. K., GONIN, M., & BESHAROV, M. L. Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. **Business Ethics Quarterly**, 23(03), 407–442. 2013

SOARES, R. Educação para o Brasil avançar Panorama da Educação Brasileira. 2018.

SVIRINA, A.; ZABBAROVA, A.; OGANISJANA, K. Implementing open innovation

concept in social business. **Journal of Open Innovation: Technology**, 2016.

TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TAVARES, J. Q.; FERNANDES, A. O. F. Terceiro setor e interesses coletivos: as alternativas sociais na busca da cidadania. **Sequência**, v. 31, n. 60, p. 371–390, 2010.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

UN. Report of the United Nations Conference on the Human Environment. n. June, p. 80, 1972.

UNITED NATIONS. **Our Common Future**. 1987.

UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY. **The future we want**, 2012. Disponível em: http://www.rio20.gov.br/documentos/documentos-da-conferencia/o-futuro-que-queremos/at_download/the-future-we-want.pdf. Acesso em: 14 abr. 2017

VALLADARES, P. S. D. DE A.; VASCONCELLOS, M. A. DE; SERIO, L. C. DI. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura Innovation Capability: A Systematic Review of the Literature. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 598–626, 2014.

VAN DER HAVE, R. P.; RUBALCABA, L. Social innovation research: An emerging area of innovation studies? **Research Policy**, v. 45, n. 9, p. 1923–1935, 2016.

VEIGA, J. E. DA. **Desenvolvimento sustentável : o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

VEIGA, J. E. DA. Indicadores de sustentabilidade. **Estudos Avançados**, v. 24, n. 68, p. 39–52, 2010.

WALCHHÜTTER, S. **Negócios Sociais Como Organizações Híbridas: estudo sobre tensões inerentes a esse tipo organizacional**. São Paulo. Centro Universitário FEI, 2017.

WEST, J. SALTER, A. VANHAVERBEKE, W. CHESBROUGH, H. Introduction Open innovation: The next decade. **Research Policy**, v. 43, n. 43, p. 805–811, 2014.

YOUNG, D. R. LECY, J. YOUNG, D. LECY, A. Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 2013.

YUNUS, M. **Criando um Negócio Social: Como Iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, p. 309–325, 2010.

7 APÊNDICES

7.1 Apêndice A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido online

Prezado (a),

Você está convidado a participar desta entrevista intitulada “Capacidade de Inovação Social em Associações, Fundações Empresariais e Negócios Sociais na área da Educação no Sudeste Brasileiro” que faz parte de uma pesquisa do programa de Mestrado em Sustentabilidade pela Universidade PUC Campinas. A entrevista tem como objetivo estudar a Capacidade de Inovação Social em Organizações da Sociedade Civil (OSC) e em Negócios Sociais atuantes na área de educação no Sudeste Brasileiro.

As perguntas utilizadas seguem as normas éticas e não oferece riscos previsíveis, eventualmente poderá ocorrer extravio de banco de dados pela plataforma utilizada, igual a todos os trabalhos de natureza online. Contudo, é importante ressaltar que a plataforma de pesquisa utilizada possui mecanismos de proteção de dados avançados (<https://www.google.com/intl/pt-BR/policies/privacy/#infosecurity>).

Os benefícios desta pesquisa são: abordagem ampla de um tema pouco explorado pela literatura,, identificação dos principais fatores determinantes para a Capacidade de Inovação Social, Disseminação dos resultados para todos os envolvidos na pesquisa, contribuindo para a melhoria do cenário nacional da Inovação Social, Contribuição indireta para a solução de diversos problemas sociais, ampliar os conhecimentos do pesquisador.

O questionário possui 26 questões e o tempo para respondê-lo é em torno de 40 minutos. Sua participação é voluntária e lhe é facultado à recusa sem penalização ou prejuízo.

Se o senhor (a) tiver dúvidas com relação à pesquisa, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável através do telefone (12) 98265-4614. Questões de ordem ética podem ser esclarecidas junto ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC – Campinas, que aprovou esta pesquisa, no telefone (19) 3343-6777, e-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br, endereço Rod. Dom Pedro I, km 136, Parque das Universidades, Campinas-SP, CEP: 13086-900, horário de funcionamento de segunda a sexta-feira das 08h00 às 17h00.

Convido você a participar da pesquisa online, basta clicar no link abaixo.

Link da Pesquisa: <_____>

Cordialmente

Eduardo Luiz Rodrigues

(12) 9.98265-46142 ou eduardo.lr@puccampinas.edu.br

Mestrando do Programa de Pós Graduação em Sustentabilidade – PUC Campinas

Profa. Dra. Cibele Roberta Sugahara

7.2 Apêndice B - Questionário

Capacidade de Inovação em Organizações com finalidade social do Sudeste Brasileiro

A presente pesquisa objetiva identificar a Capacidade de Inovação em Associações, Fundações e Negócios Sociais que atuam no Sudeste Brasileiro, visando apresentar como os fatores determinantes das práticas organizacionais se relacionam com a Inovação Social

Parte 1

1. Nome da Organização

2. Classifica-se como:
 - Associação (Art. 53 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002)
 - Fundação Empresarial (Art. 62 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002)
 - Negócio Social SEM distribuição de dividendos (Autodeclarado) "Objetivo principal é o impacto social; Se sustenta financeiramente por meio da comercialização de bens e serviços."
 - Negócio Social COM distribuição de dividendos (Autodeclarado) "Objetivo principal é o impacto social; Se sustenta financeiramente por meio da comercialização de bens e serviços."
 - Outro. Qual? _____

3. Possui CNPJ?
 - Sim
 - Não

4. Atua no sudeste brasileiro?
 - Sim
 - Não

5. Gerencia suas próprias atividades?
 - Sim
 - Não

6. Pode ser classificada em alguma das opções abaixo? (Assinalar mais de uma opção caso necessário)

- Caixa Escolar
- Partido político
- Sindicato
- Federação ou confederação
- Condomínio
- Cartório
- Sistema S
- Entidade de mediação e arbitragem
- Comissão de conciliação prévia
- Conselhos, fundos ou consórcios municipais
- Cemitério ou funerária
- Instituição religiosa de cunho estritamente religioso (Não realiza atividades de interesse público ou de cunho social)

7. Número de funcionários da organização atualmente (Brasil)

- Até 5
- 6 a 10
- 11 a 20
- 21 a 50
- Mais de 50

8. Número de voluntários da organização atualmente (Brasil)

- Nenhum, não trabalhamos com voluntariado
- Nenhum, mas trabalhamos com voluntariado
- Até 10
- 11 a 20
- 21 a 50
- 51 a 100
- Mais de 100

9. O respondente possui vínculo de trabalho com a organização estudada?

- Sim
- Não

10. Cargo do Respondente:

11. Participa diretamente da atividade fim da organização?

Sim

Não

Parte 2

Responda, numa escala de 1 a 5 sendo: 1 discordo completamente; 2 discordo parcialmente; 3 não concordo nem discordo; 4 Concordo parcialmente e 5 concordo completamente, qual o seu grau de concordância com cada uma das afirmações a seguir:

12. As pessoas que atuam como facilitadores da inovação possuem habilidade de comunicação.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

13. Os facilitadores estimulam ativamente uma cultura de criatividade e inovação.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

14. As decisões sobre os projetos e trabalhos são tomadas de maneira participativa entre os envolvidos.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

--	--	--	--	--

Como isso ocorre?

15. A organização aloca recursos próprios rotineiramente em projetos ou iniciativas inovadoras.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

16. A visão de futuro sobre como a organização se desenvolve com a inovação é compartilhada entre os colaboradores.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

17. A inovação está inserida na estratégia organizacional.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

0.

Como isso ocorre?

18. Os colaboradores possuem autonomia para resolver os problemas relacionados ao trabalho.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

19. A estrutura organizacional facilita a comunicação.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

20. Os colaboradores são incentivados a criar ideias visando melhorar os serviços, produtos e/ou projetos da organização.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

Como isso ocorre?

21. As pessoas beneficiadas da inovação participam da criação da inovação.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

--	--	--	--	--

22. As pessoas beneficiadas da inovação participam da gestão da inovação.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

23. A organização trabalha junto com os beneficiados no desenvolvimento de novos serviços, produtos e/ou projetos.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

Como isso ocorre?

24. A organização capta oportunidades de inovação fora de sua fronteira por meio de parcerias com outras organizações.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

25. As parcerias da organização permitem fornecer informações relevantes para inovação para além de sua fronteira.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

26. A organização participa ativamente de comunidades que fomentam a troca de experiências em inovação com foco no impacto social.

1 – Discordo completamente	2	3	4	5 - Concordo completamente

Como isso ocorre?