

CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SOCIAL NO TERCEIRO SETOR E EM NEGÓCIOS SOCIAIS

CAPACITY FOR SOCIAL INNOVATION IN THE THIRD SECTOR AND SOCIAL BUSINESS

Eduardo Luiz Rodrigues

Mestre em Sustentabilidade - Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC-Campinas.


Eduardo.lr07@gmail.com

 Orcid <https://orcid.org/0000-0002-2626-2768>

Cibele Roberta Sugahara

Doutorado em Ciência da Informação – Universidade de São Paulo (USP). Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC-Campinas.

cibelesu@puc-campinas.edu.br

 Orcid <https://orcid.org/0000-0002-3481-8914>

Samuel Carvalho De Benedicto

Doutorado em Administração - Universidade Federal de Lavras (UFLA). Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC-Campinas.

samuel.benedicto@puc-campinas.edu.br

 Orcid <https://orcid.org/0000-0002-4591-6077>

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v7i2.615>

RESUMO

As Organizações da Sociedade Civil, Fundações Empresariais e Negócios Sociais são tipos organizacionais distintos, mas que têm por objetivo reduzir problemas sociais. Nesse contexto, a capacidade de criar alternativas socialmente aceitas e promovam mudanças em direção ao bem-estar social ganha importância com a Inovação Social. O objetivo deste estudo é identificar as boas práticas e os fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social, apontando caminhos que contribuam para melhorar a forma como as organizações trabalham o propósito social orientado para a inovação social. A metodologia da pesquisa caracteriza-se como qualitativa descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário e contou com a participação de oito organizações. Busca-se descrever os fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social nas Organizações da

Sociedade Civil e Negócios Sociais. Os fatores foram adaptados à luz da literatura de Inovação Social. Os resultados revelam que os Negócios Sociais são os que apresentaram maior esforço para a Co-criação da Inovação Social.

Palavras-chave: Inovação Social, Capacidade de Inovação, Organizações da Sociedade Civil, Fundações Empresariais, Negócios Sociais.

ABSTRACT

Civil Society Organizations, Business Foundations, and Social Businesses are distinct organizational types, but their aim is to reduce social problems. In this context, the ability to create socially accepted alternatives and promote changes towards social well-being gains importance with Social Innovation. The aim of this study is to identify good practices and determinants of the Capacity for Social Innovation, pointing out ways to improve the organizations with social purpose towards social innovation. The research methodology is characterized as descriptive qualitative. Data collection was carried out through a questionnaire and had the participation of eight organizations. It seeks to describe the determining factors of the Capacity for Social Innovation in Civil Society Organizations and Social Businesses. The factors were adapted considering the Social Innovation literature. The results reveal that Social Businesses are the ones that made the greatest effort for the Co-creation of Social Innovation.

Keywords: Social Innovation, Innovation Capacity, Civil Society Organizations, Business Foundations, Social Business.

JEL Classification: M10 – Business Administration / General.

1 INTRODUÇÃO

As Organizações da Sociedade Civil, Fundações Empresariais e Negócios Sociais são tipos organizacionais distintos, mas que compartilham um objetivo em comum: contribuir para o Desenvolvimento Sustentável. Essas organizações buscam encontrar alternativa para mitigar problemas sociais como a desigualdade de oportunidades, a falta de atendimento médico adequado e, a falta de acesso à educação (COMINI et al., 2012; TACHIZAWA, 2014; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

As Organizações da Sociedade Civil estudadas neste artigo são classificadas a partir da conceituação do IBGE (2012), como Associações e Fundações. Entretanto, as Associações religiosas com fins puramente de propagação de sua fé, crença ou ideologia e as fundações cujos principais mantenedores não são empresas privadas com fins lucrativos não são consideradas neste trabalho.

Os Negócios Sociais, por sua vez, são entendidos como iniciativas de caráter privado que visam solucionar problemas sociais por meio de práticas de mercado, como comercialização de produtos e serviços (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Nesta pesquisa considera-se como critério para participação as organizações que se autodeclaram como sendo um Negócio Social.

Os modelos de negócio atuais, com fins lucrativos, parecem não possuir meios para solucionar muitos problemas sociais (OCDE 2010; PHILIPS et al. 2015). 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 Inovação Social pode ser considerada uma alternativa para minimizar problemas sociais. Dey, Gupta e Singh (2017) aponta que 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. Mais do que isso, a compreensão do valor social decorre da criação de benefícios ou minimização de custos para a sociedade a partir de esforços voltados para necessidades e problemas sociais que extrapolam ganhos privados e benefícios gerais da atividade de mercado (PHILLS et al., 2013, p. 39).

Eis, acima, uma característica importante da Inovação Social. As organizações que em sua concepção possuem propósitos sociais são as que parecem de fato desenvolver atividades para solução de problemas sociais (MULGAN, 2006).

Como destacam Howaldt et al. (2010) a inovação social é uma combinação de práticas sociais que objetiva encontrar alternativas para necessidades e problemas da população. É um processo de criação coletiva em que as pessoas aprendem, inventam e criam regras para a colaboração e para o desenvolvimento de novas práticas.

O conceito de Inovação Social de Phills, Deiglmeier e Miller (2013, p. 36), é um dos 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 existentes 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 a Capacidade de Inovação Social como sendo "a força ou a proficiência de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos/processos".

Neste sentido, a partir do referencial teórico, observou-se a carência de estudos que abordem os fatores determinantes da Capacidade de Inovação em Organizações da Sociedade Civil, Fundações Empresariais e Negócios Sociais. A partir desta realidade esta pesquisa utiliza como base os fatores da Capacidade de Inovação propostos por Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) para analisar a Capacidade de Inovação o nestes tipos de organizações. Trata-se de uma proposta dos fatores da Capacidade de Inovação para o contexto da Inovação Social. Os fatores propostos são categorizados em: Liderança facilitadora; Intenção de inovar socialmente; Gestão democrática; Co-criação da inovação social e Inovação social aberta. O objetivo deste estudo é identificar as boas práticas e os pontos de melhoria para cada um dos cinco fatores da Capacidade de Inovação Social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações tendem a mobilizar esforços para inovação em busca de melhores condições de competitividade, e obtenção de retornos significativos a partir da inovação. Entretanto, a inovação pode apresentar resultados não previsíveis o que revela a importância de incorporar conhecimento externo em novos inventos da organização (SUGAHARA et al., 2018).

A capacidade de inovação é 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 Di Serio (2014) traz importante contribuição teórica ao apresentar um amplo referencial teórico produzido sobre a temática da capacidade de Inovação. Os autores apresentam um estudo exploratório sobre os modelos de Capacidade de Inovação apresentados por diversos estudos. Além disso identificam os fatores determinantes da Capacidade de Inovação. No entanto, o estudo não trabalha a Capacidade de Inovação Social. A partir do estudo de Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), esta pesquisa preocupa-se em apresentar uma reflexão sobre a Capacidade de Inovação aplicada em OSCs e Negócios Sociais. Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014) identificam na literatura oito fatores determinantes para a Capacidade de Inovação nas organizações, conforme indicados 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 com base em Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014, p. 604).

Os fatores determinantes da Capacidade de Inovação elencados no Quadro 1 resultam em desempenho positivo para a inovação de produtos e processos nas organizações (VALLADARES; VASCONCELLOS; Di SERIO, 2014).

Estudar a Capacidade de Inovação adaptada a realidade das organizações com finalidade social contribui para evidenciar quais fatores são determinantes para a geração da inovação em organizações com propósito social. Para tanto, este estudo apresenta uma proposta dos fatores de Capacidade de Inovação que foram elaborados a partir da realidade de organizações que realizam Inovação Social e do trabalho de Capacidade de Inovação de Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) (Quadro 2).

Quadro 2 – Proposta dos fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social.

Fatores	Descrição
Liderança facilitadora	Liderança exercida por indivíduos altamente capazes que atuam de forma democrática e facilitam o processo de inovação social, encorajando e apoiando o time a transcender seus interesses pessoais em prol da sociedade.

Intenção de Inovar Socialmente	Intenção da empresa em assumir riscos e fazer investimentos para favorecer, prioritariamente, a criação de valor social.
Gestão democrática	Gestão democrática da organização que valoriza a comunicação horizontal, relações de informalidade e autonomia para a criação de respostas à problemas da sociedade encarados pela organização.
Co-criação da inovação social	Gestão colaborativa do processo de criação e desenvolvimento de inovações sociais, que promover o empoderamento dos usuários considerando-os parte ativa de sua mudança.
Inovação social aberta	Difusão da inovação social para outras organizações e comunidades, por meio das estratégias <i>inbound</i> e <i>outbound</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores.

O primeiro dos cinco fatores propostos para analisar a Capacidade de Inovação Social denomina-se Liderança Facilitadora. Compreende a liderança promovida por pessoas que se destacam dos demais em relação às habilidades necessárias para o desenvolvimento de atividades. Neste caso, as pessoas atuam de forma democrática facilitadora, em contraposição à uma liderança impositiva e centralizadora. Este fator surge por meio das contribuições de Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014, p. 604), Nesta (2007), Googins (2013) e Estensoro (2015) e ajudam a compreender o contexto da Inovação Social. Neste sentido, propõe-se uma adaptação do fator Liderança Facilitadora para Liderança Transformadora aplicada ao contexto social.

O fator Intenção de Inovar Socialmente é uma adaptação do fator Intenção Estratégica de Inovar, mas com as contribuições de Googins (2013), principalmente no que se refere a finanças focadas especificamente para inovação e para áreas de maior necessidade.

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 pressupõe que a organização adote a comunicação horizontal e a liberdade de proposição de ideias dos colaboradores.

O fator Co-criação da Inovação foi elaborado a partir da combinação dos fatores: Gestão Estratégica da Tecnologia, Gestão de Projetos e o Conhecimento do Cliente e do Mercado de Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014). A Co-criação da Inovação compreende a participação ativa e o 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).

O fator Gestão da Inovação Social Aberta provém dos estudos de Chesbrough e DI Minin (2014) reconhecido na literatura como o pai da Inovação Aberta.

A partir dos fatores elencados anteriormente, este estudo apresenta como a Capacidade de Inovação Social se estabelece em organizações com propósito social, no contexto das Associações, Fundações e Negócios Sociais.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa descritiva. Para Richardson (2017, 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, 2017). Desta forma, acredita-se que a pesquisa permite descrever os fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social nas Organizações da Sociedade Civil e Negócios Sociais.

Os Fatores da Capacidade de Inovação Social foram elaborados a partir da literatura sobre Capacidade de Inovação. Para a análise da Capacidade de Inovação Social nas organizações foram consideradas as práticas de gestão sobre os fatores de inovação identificados no estudo de Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014). Esses fatores foram adaptados à luz da literatura de Inovação Social. Em seguida foi elaborado um "check-list" de práticas de cada Fator da Capacidade de Inovação Social.

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário a partir de: (1) 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 Di Serio (2014); (2) a literatura sobre Inovação Social.

O questionário é composto por 26 (vinte e seis) questões organizadas em duas partes: a primeira parte composta por 11 (onze) questões que abordam a estrutura das organizações. A segunda parte composta por 15 questões sobre os fatores determinantes da Inovação Social. As questões da segunda parte foram elaboradas com o método *Likert* adotando um contínuo de cinco pontos. Para a escala foram

consideradas as seguintes categorias: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) não concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente e; (5) concordo totalmente. O Quadro 3 apresenta as perguntas do questionário sobre os Fatores de Capacidade de Inovação Social.

Quadro 3 - Questionário sobre Fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social.

Fator	Perguntas
Liderança Facilitadora	As pessoas que atuam como facilitadores da inovação possuem habilidade de comunicação.
	Os facilitadores estimulam ativamente uma cultura de criatividade e inovação.
	As decisões sobre os projetos e trabalhos são tomadas de maneira participativa entre os envolvidos. Como isso ocorre?
Intenção de Inovar Socialmente	A organização aloca recursos próprios rotineiramente em projetos ou iniciativas inovadoras.
	A visão de futuro sobre como a organização se desenvolve com a inovação é compartilhada entre os colaboradores.
	A inovação está inserida na estratégia organizacional. Como isso ocorre?
Gestão Democrática	Os colaboradores possuem autonomia para resolver os problemas relacionados ao trabalho.
	A estrutura organizacional facilita a comunicação.
	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	As pessoas beneficiadas da inovação participam da criação da inovação.
	As pessoas beneficiadas da inovação participam da gestão da inovação.
	A organização trabalha junto com os beneficiados no desenvolvimento de novos serviços, produtos e/ou projetos. Como isso ocorre?
Inovação social Aberta	A organização capta oportunidades de inovação fora de sua fronteira por meio de parcerias com outras organizações.
	As parcerias da organização permitem fornecer informações relevantes para inovação para além de sua fronteira.
	A organização participa ativamente de comunidades que fomentam a troca de experiências em inovação com foco no impacto social. Como isso ocorre?

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa contou com a participação de um total de 8 (oito) organizações, considerando que apenas uma organização não aceitou contribuir. As oito organizações que participaram da pesquisa correspondem a: 3 (três) Associações; 2 (duas) Fundações

e 3 (três) Negócios Sociais. A amostra de respondentes do questionário é composta por 26 pessoas que trabalham nas Associações, Fundações e Associações estudadas.

A análise dos resultados sobre a capacidade de inovação social e as práticas de gestão foi realizada a partir da literatura. Para a análise das respostas do questionário foi calculada a média a fim de verificar a concordância para as afirmações.

A análise contempla as respostas das oito organizações, cada uma com a participação de três respondentes. Para as afirmações do questionário pontuadas entre 1,0 e 2,5 foi considerada a categoria “Discordância”, para as pontuadas acima de 2,5 até 3,5 foi atribuída a categoria “Neutra” e para a pontuação entre 3,5 até 5,0 a categoria “Concordância”.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Capacidade de Inovação Social das Associações

4.1.1 Capacidade de Inovação Social da Associação 1

A Associação 1 é uma organização privada, filantrópica, sem fins lucrativos e que existe há mais de 100 anos. 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 varia entre 50 e 100.

A Associação 1 conta com três projetos que apresentam relação direta com o programa pedagógico da organização. Os projetos são atualizados semestralmente, por sua equipe de educadores graduados e em formação contínua. O primeiro projeto objetiva promover uma alimentação saudável entre os alunos. O segundo projeto tem foco na educação ambiental infantil. E o terceiro projeto visa orientar sobre a saúde bucal infantil.

A organização também possui outros projetos, com o objetivo de atender crianças de faixas etárias distintas, de acordo com as necessidades da sociedade. Dentre eles destacam-se: um projeto para crianças de 6 a 14 anos com aulas esportivas gratuitas; um projeto com foco na qualificação profissional de jovens em situação de vulnerabilidade ou risco e; outro projeto para crianças de 8 a 17 anos com o propósito de disciplinar e educar por meio da música.

A Associação 1 apresentou discordância em relação a importância do Fator "Liderança Facilitadora" para a inovação social (2,3). Os 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 Googins (2013), que o encorajamento e apoio à equipe não é primordial para a Associação. De acordo com os resultados da pesquisa a idade centenária na organização e seus valores tradicionais podem favorecer este modelo de gestão mais rígido. Chama a atenção o alto número de colaboradores da organização (50 funcionários), quando comparada com as outras Associações.

A Associação 1 apresentou discordância em relação a importância do Fator "Intenção de Inovar Socialmente" (2,2). Observa-se que nenhum dos participantes da Associação 1 atribui grau de concordância igual ou superior a 4 para as outras questões. Além disso, não é possível afirmar que a inovação faz parte da estratégia organizacional. Os resultados da pesquisa revelam que existem diretrizes, ideias do que pode ser realizado em termos de inovação social, mas esses elementos nem sempre estão presentes na estratégia da organização. Pode-se inferir que questões como a idade e o tradicionalismo da instituição podem interferir na capacidade da organização de inovar socialmente. Com a pesquisa foi possível verificar que os projetos da Associação 1 são bastante parecidos com os de outras instituições similares e seguem uma lógica filantrópica. Isso evidencia que a Associação 1 atua em direção contrária às práticas de fomento da inovação como proposto por Googins (2013).

A partir das respostas da Associação 1 em relação ao Fator "Gestão Democrática" percebe-se que a organização atua de forma neutra neste quesito (2,7). O processo de participação e gestão democrática aponta para uma estrutura hierárquica forte.

Em relação ao Fator "Co-criação da Inovação Social" observa-se que este fator não é importante (discordância de 2,22). Percebe-se que não ocorre a participação efetiva dos beneficiados (crianças ou famílias) nos processos da Associação 1. No entanto, a Associação 1 possui 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.

Quanto ao Fator “Inovação Social Aberta” os resultados permitem observar que a organização atribui importância neutra para esse fator (2,6) Dentre os resultados percebe-se que existe discordância com relação a participação da Associação 1 em comunidades, mas concordância no que diz respeito aos resultados da inovação social aberta.

4.1.2 Capacidade de Inovação Social da Associação 2

A Associação 2 é uma organização privada, filantrópica, sem fins lucrativos fundada em 1950 em outro país e que atua no Brasil desde 1975. Possui programas e projetos em diversas áreas, como proteção, educação, *advocacy* e emergência, e prioriza 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.

A Associação 2 apresentou grau de concordância (3,78) em relação ao Fator "Liderança Facilitadora". Dentre os resultados verificou-se 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 denota 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 e, que a Liderança Facilitadora é um dos fatores determinantes da capacidade de inovação nessa organização.

Em relação ao fator "Intenção de Inovar Socialmente" a Associação 2 apresentou concordância (4,56). Chama a atenção os resultados obtidos em relação a presença da inovação na estratégia organizacional. Consequente, parece existir um

entendimento por parte dos participantes da pesquisa de que a inserção da inovação na estratégia organizacional é importante para a realização dos projetos e da adoção de metodologias para fins de inovação. 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 ela 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 2 apresentou concordância em relação ao Fator "Gestão Democrática" (4,1). Nota-se um consenso entre os respondentes tanto na existência de procedimentos para a participação dos colaboradores na gestão, quanto na natureza integradora dos procedimentos. Os respondentes apontam para a realização da abertura de diálogo, campanhas internas, estímulo ao protagonismo dos colaboradores dentro de seu espaço de trabalho, inclusive para o enfrentamento de situações atípicas. É importante ressaltar que mesmo com mais de 42 mil funcionários pelo mundo, a organização obteve concordância e consenso entre os participantes do estudo quanto ao fator Gestão Democrática.

Quanto ao Fator "Co-criação da Inovação Aberta" a Associação 2 se apresentou neutra (2,6). Os dados revelam que os beneficiados se encontram dispersos pelo Brasil. Desta forma, o trabalho com os beneficiados é dificultado, embora ocorram algumas iniciativas locais com espaço para engajamento.

A Associação 2 apresentou concordância em relação ao Fator "Inovação Social Aberta" (4,2). Cada respondente sinalizou que as relações com outras organizações se dão de formas diversas. Isto pode indicar a falta de orientação para a inovação social aberta.

4.1.3 Capacidade de Inovação Social da Associação

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. Nesta 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 oferecer auxílio a bebês, crianças e adolescentes em situação de restrição ou desamparo familiar por meio de atividades em grupo com voluntários, com o objetivo de construir relações de amizade e fortalecimento de valores como dignidade e esperança para crianças.

A Associação 3 apresenta grau de concordância em relação ao Fator "Liderança Facilitadora" (4,1). 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 Di Serio (2014) ou seja, a Liderança Facilitadora é um fator determinante para a Inovação Social.

A Associação 3 apresentou concordância em relação ao Fator "Intenção de Inovar Socialmente" (3,6). Observa-se que não houve consenso nas respostas obtidas, isso indica que os respondentes observam que a intenção de inovar socialmente ocorre de formas diversas.

Em relação ao Fator "Gestão Democrática" a Associação 3 apresentou concordância (3,9). Os participantes indicaram 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.

Quanto ao Fator "Co-criação da Inovação Social" a Associação 3 foi a que apresentou maior discordância em relação a este fator (1,9). As respostas indicam que a gestão das atividades não conta com a participação conjunta dos beneficiados. Existe espaço para a proposição de mudanças e sugestões dos beneficiados. 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.

A Associação 3 apresentou concordância em relação ao Fator "Inovação Social Aberta" (3,8). 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. Dentre as práticas da organização que propiciam a inovação social aberta destaca-se um encontro anual com outras filiais da para a troca de experiências.

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

4.2 Capacidade de Inovação Social das Fundações

4.2.1 Capacidade de Inovação Social da 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, os quais 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, a Fundação conta um terceiro projeto que objetiva 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 com foco no empreendedorismo atendem a objetivos diferentes.

A Fundação 1 apresentou grau de concordância em relação ao Fator "Liderança Facilitadora" (4,2). A partir das respostas dos participantes do estudo verifica-se que o processo de decisão é descentralizado e conjunto. Chama a atenção o fato de 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 o funcionamento do processo colaborativo. Pode-se conjecturar se este clima de harmonia e respeito é positivamente influenciado pela baixa quantidade de colaboradores da organização.

Em relação ao Fator "Intenção de Inovar Socialmente" os resultados revelam que a organização se mantém neutra neste quesito (3,2). Para os respondentes não existe uma estratégia formal e estabelecida para a inovação, contudo de acordo com os resultados a inovação social ocorre de forma natural dentro de cada processo.

A Fundação 1 apresentou concordância em relação ao Fator "Gestão Democrática" (4,9). 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, a que mais se assemelha às práticas evidenciadas

por João e Galina, (2013), considerando que valorizam o trabalho em equipe e a liberdade para a criação.

A Fundação 1 apresentou discordância em relação ao Fator "Co-criação da Inovação Social" (2,1). Percebe-se discordância nas respostas. Parte dos respondentes relata que existe um contato com OSCs e, parte dos respondentes indica que esse contato não existe. Ao analisar 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 1 apresentou concordância em relação ao Fator "Inovação Social Aberta" (3,6). As respostas indicam que a organização participa de fóruns e comunidades na área da educação.

4.2.2 Capacidade de Inovação Social da Fundação 2

A Fundação 2 é uma organização privada, filantrópica, sem fins lucrativos criada em 1989. Trata-se do ISP (Investimento Social Privado) ligado a uma empresa 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 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.

A Fundação 2 apresentou grau de concordância em relação ao Fator "Liderança Facilitadora" (4,7). Os resultados revelam que 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. A liderança facilitadora para a inovação social coaduna com o apresentado por João e Galina (2013).

A Fundação 2 apresentou concordância em relação ao Fator "Intenção de Inovar Socialmente" (4,2). É possível identificar que a inovação faz parte da estratégia

organizacional. Os resultados denotam que a Fundação 2 tem por objetivo inovar e colaborar com projetos sobre educação no Brasil.

Em relação ao Fator "Gestão Democrática" a Fundação 2 apresentou concordância (3,9). Observa-se que a gestão é participativa e marcada pela autonomia dos colaboradores nos projetos desenvolvidos, bem como a abertura para sugestão de melhoria para os projetos.

A Fundação 2 se apresentou neutra em relação ao Fator "Co-criação da Inovação Social" (2,9). Os resultados evidenciam que não são todos os projetos que contam com uma postura co-criativa para a inovação.

A Fundação 2 apresentou concordância em relação ao Fator "Inovação Social Aberta" (4,4). Os participantes revelam que a Fundação busca a participação em comunidades para o desenvolvimento dos projetos.

4.3 Capacidade de Inovação Social dos Negócios Sociais

4.3.1 Capacidade de Inovação Social do 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 a 100 pessoas, que atuam no sudeste brasileiro, mas possuem atividades em todo o país.

O principal projeto do Negócio Social 1 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.

O Negócio Social 1 apresentou concordância em relação ao Fator "Liderança Facilitadora" (4,3). Na organização, a 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 grupo de funcionários (aproximadamente 5) pode influenciar à organização na busca por 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 1 apresentou concordância em relação ao Fator "Intenção de Inovar Socialmente" (3,6). Ao Observar a razão social da organização percebe-se que a inovação está presente na identidade do Negócio Social. A organização trabalha diretamente com iniciação científica a partir da inovação. 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.

Quanto ao Fator "Gestão Democrática" o Negócio Social 1 apresentou concordância (4,6). Os resultados revelam que a organização valoriza o conhecimento dos colaboradores incentivando-os a colaborar com os projetos.

Para o Fator "Co-criação da Inovação Social" o Negócio Social 1 se apresentou neutro (2,9). É importante destacar que os beneficiados participam de todas as etapas do processo da inovação social. Contudo, a participação ocorre 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* sobre a inovação, essa forma de trabalho é valorizada por Nomura e Kubota (2007).

O Negócio Social 1 apresentou concordância em relação ao Fator " Inovação Social Aberta" (4,3). É possível observar que os resultados revelam ser importante participar de redes e comunidades. Nesta linha, Chesbrough e DI Minin, (2014), e Phillips *et al.* (2015) reforçam a importância das comunidades para a inovação.

4.3.2 Capacidade de Inovação Social do 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 muitos 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.

A organização 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.

O Negócio Social 2 apresentou concordância em relação ao Fator "Liderança Facilitadora" (4,4). Embora os entrevistados apontem apenas para a realização de reuniões como forma de participação nas tomadas de decisões, isto não parece ser um ponto negativo visto que as decisões sobre os projetos e trabalhos são tomadas de maneira participativa entre os envolvidos.

Quanto ao Fator "Intenção de Inovar Socialmente" o Negócio Social 2 apresentou concordância (4,3). Os resultados revelam que o processo decisório é coletivo e o fato de a organização atuar com tecnologia contribui para a inovação. No entanto, vale ressaltar a importância atribuída por Googins, (2013), para o fomento da Inovação Social o qual depende de finanças focadas em inovação, investimentos em áreas de maior risco e apoio às principais etapas da inovação.

O Negócio Social 2 apresentou concordância em relação ao Fator "Gestão Democrática" (4,3). As respostas revelam que a organização valoriza a autonomia e o espaço para a ação individual em projetos de inovação social. O Negócio Social parece adotar uma gestão democrática horizontal.

O Negócio Social 2 apresentou concordância em relação ao Fator "Co-criação da Inovação Social" (3,6). Os resultados revelam que existe a participação dos envolvidos, em novos projetos ou projetos que são reformulados.

Quanto ao Fator "Inovação Social Aberta" o Negócio Social 2 apresentou-se neutro. A organização participa de forma ocasional de comunidades para a troca de experiência.

4.3.3 Capacidade de Inovação Social do 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 com fins lucrativos. De 2012 a 2016 a organização 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.

Em relação ao Fator "Liderança Facilitadora" o Negócio Social 3 apresentou concordância (4,9). Pode-se dizer que existe uma grande abertura para novas ideias e para a participação no processo decisório que é horizontal. Considerando que a organização trabalha diretamente com a inovação social, é possível que isso interfira na forma de gestão do Negócio Social. Nesta linha de raciocínio, Nesta (2007), menciona que a forma de gestão da organização é fundamental para a geração de Inovação Social. O Negócio Social 3 foi o que apresentou maior concordância para o Fator Liderança Facilitadora.

Para o Fator "Intenção de Inovar Socialmente" o Negócio Social 3 apresentou concordância (4,1). A maior parte dos participantes aponta que a organização possui propósito social e é orientada para o desenvolvimento de Inovação Social.

O Negócio Social 3 apresentou concordância em relação ao Fator "Gestão Democrática" (4,2). Existe um consenso com relação a existência de autonomia e liberdade de expressão para os colaboradores realizarem seus projetos e atividades.

Quanto ao Fator "Co-criação da Inovação Social" o Negócio Social 3 apresentou concordância (3,8). Vale ressaltar que os resultados revelam que a Co-criação ainda ocorre de maneira pontual.

Para o Fator "Inovação Social Aberta" o Negócio Social 3 apresentou concordância (4,2). Os resultados revelam que nem todos concordam que as decisões sobre os projetos são tomadas de maneira participativa entre os envolvidos. A participação em comunidades se dá prioritariamente por meio de eventos e ocorre de forma menos intensa do que o planejado.

Nos Negócios Sociais 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 estratégia organizacional (NICHOLS, 2006; 2010).

A partir da análise dos dados obtidos sobre os fatores de Capacidade de Inovação Social foram identificadas algumas práticas que estão relacionadas ao bom desempenho dos fatores estudados (Quadro 4).

Quadro 4 –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 e Liderança centralizadora.
Intenção de Inovar Socialmente	Objetivos organizacionais claros e atualizados; Adoção de práticas efetivas para a gestão de projetos e na condução das reuniões; Alocação de tempo para a elaboração de Projetos estratégicos sobre inovação social; Alocação de investimentos financeiros para inovação; Investimentos em áreas de risco.	Objetivos organizacionais confusos e focados nos projetos e sem clara evidência de mensuração dos resultados.
Gestão Democrática	Autonomia na gestão de projetos; Abertura para o diálogo, respeito e harmonia; 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; Número reduzido de integrantes da equipe; Comunicação horizontal.	Maior liberdade para a execução do trabalho dos colaboradores; Ambiente inapropriado para a saúde mental dos colaboradores; Comunicação vertical; Gestão no estilo comando-controle.

Cocriação da Inovação Social	Sistema de <i>feedbacks</i> 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: planejamento, testes, aplicação e gestão; Abertura para contatos informais com os beneficiados.	Isolamento da organização perante os beneficiados; Crença de que a organização conhece os problemas dos beneficiados e as 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 pelos autores.

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, é necessário considerar as particularidades de cada tipo organizacional estudado, uma vez que a adoção de algumas práticas é algo genérico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grupo de Associações estudado apresentou nível de concordância em relação aos Fatores de Capacidade de Inovação Social menor quando comparado com as Fundações Empresariais e os Negócios Sociais. Dentre os cinco Fatores de Capacidade de Inovação Social analisados neste estudo, apenas a Gestão Democrática e a Inovação Social foram indicadas pelos respondentes como determinantes para a inovação social. Como observado, esses fatores estão presentes nas organizações com propósito social.

A análise dos resultados nas Associações é surpreendente, ao se observar que contrariam o conceito das *grassroots social innovations* discutidos por Seyfang e Smith (2007) e Kirwan et al. (2013) e que era de se esperar nas Associações. Os resultados revelam que as Associações atuam como aglutinadoras dos desejos das comunidades, esse comportamento também é relatado no estudo realizado por Santos (2012) 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, colaborar com os indivíduos e comunidades necessitadas, com base em valores morais. Isso posto, parece que não existe um pensamento estratégico de solução do problema dentro da lógica filantrópica.

As Fundações Empresariais apresentaram resultados reveladores quanto à Capacidade de Inovação Social, ao contrário do que era esperado. Neste tipo de organização observou-se 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.

Nesse âmbito, nas Fundações Empresariais estudadas predomina a gestão da inovação interna dos processos. No entanto, reconhece-se que as Fundações possuem papel importante para a inovação social assim como por Fundações e Associações não empresariais. A autonomia em projetos e atividades, nas Fundações, é apontada como muito forte neste estudo. A partir dos resultados, é possível inferir 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. Essa suposição baseia-se 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.

Dentre os tipos organizacionais estudados, o grupo dos Negócios Sociais foi o que mais se destacou em relação aos fatores da Capacidade de Inovação Social, apresentando concordância em quatro dos cinco fatores. Chama a atenção o fato de que assim como as Associações e as Fundações o fator Cocriação da Inovação Social também não é considerado como determinante para a inovação nos Negócios Sociais.

Os Negócios Sociais estudados apresentaram neutralidade quanto ao fator Co-criação da Inovação Social. Chama a atenção o fato de que, assim como ocorre nas Associações e as Fundações, o fator Cocriação da Inovação Social também não é considerado como determinante para a inovação nos Negócios Sociais.

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.

As organizações que possuem finalidade social foram as que apresentaram mais esforços para a Cocriação da Inovação Social. Essa constatação parece não estar alinhada com outros estudos, como é o caso do realizado por Comini, Barki e Aguiar (2012), e por João (2014).

Conclui-se, a partir desta pesquisa, que os fatores determinantes da Capacidade de Inovação Social nas organizações estudadas contribuem para indicar diferentes pontos de vista para a inovação social. Dessa forma, entende-se que uma comparação entre os resultados dos fatores de Capacidade de Inovação Social entre os três diferentes tipos organizacionais pode apontar caminhos que contribuam para melhorar a forma como as organizações trabalham o seu propósito social orientado para a inovação social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHESBROUGH, H.; DI MININ, A. Open Social Innovation. In: HENRY, C.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (Orgs). **New Frontiers in Open Innovations**. Oxford: Oxford University Press, p. 301-315, 2014.
- COMINI, G. M. **Negócios Sociais e Inovação Social: um retrato de experiências brasileiras**. 2016. 166 f. Tese (Livre Docência) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.
- 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.
- 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, n. 6, p. 527-545, 2015.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2017.
- 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: Oxford University Press, 2013. p. 89-98.
- HOWALDT, J.; SCHWARZ, M.; HENNING, K.; HEES, F. Social innovation: concepts, research fields and international trends. Dortmund: **International Monitoring**, 2010.
- IBGE. **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil 2010 (FASFIL)**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.
- IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDÉ, E. R. A. Social Business Dilemmas In Brazil: Rede

- Astacase. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 385–396, 2015.
- JOÃO, I. S. **Modelo de gestão da Inovação Social para empresas sociais**. 2014. 152 f. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.
- JOÃO, I. S.; GALINA, S. V. R. Práticas efetivas na geração da Inovação Social. In: ALTEC, 15., São Paulo, 2013. **Anais...São Paulo: Altec**, 2013.
- KIRWAN, J.; IIBERY, B.; MAYE, D.; CAREY, J. Grassroots social innovations and food localisation: An investigation of the Local Food programme in England. **Global Environmental Change**, v. 23, n. 5, p. 830-837, 2013.
- MAÑAS, A. V.; MEDEIROS, E. E. Terceiro Setor: Um estudo sobre a importância no processo de desenvolvimento socioeconômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 2, p. 15-29, 2012.
- MULGAN, G. The Process of Social Innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 1, n. 2, p. 145-162, spring 2006.
- NESTA. Innovation in Response to Social Challenges. **Policy Briefing**, [s. v.], p. 1-4, March 2007. Disponível em: <https://policy.bristoluniversitypress.co.uk/asset/8084/mulgan-policy-briefing.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2021.
- NICHOLS, A. **Social entrepreneurship: New models of Sustainable Social Change**. Oxford University Press. New York, US, 2006.
- NICHOLS, A. The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. p. 611-633, 2010.
- NOMURA, T.; KUBOTA, Y. Social Innovation Management with Resonant Individuals' Insights. In: Management of Engineering and Technology. **Portland International Conference on Management of Engineering & Technology**, IEEE, p. 483- 492, 2007.
- OECD. Social Entrepreneurship and Social Innovation. In SMEs, ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION. P. 185-215, 2010.
- 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.
- PHILLIPS, W. et al. Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 428-461, 2015.
- PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering Social Innovation. In: **Stanford Social Innovation Review**, v. 1, p. 89-98, Fall 2013.
- POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? **Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- 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. **O Desenvolvimento da Inovação Social: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ONG Parceiros Voluntários**. 2012. 222 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São

Leopoldo, 2012.

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.

SMITH, W. K.; GONIN, M.; BESHAROV, M. L. Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 03, p. 407-442, 2013.

SUGAHARA, C. R; JANNUZZI, C. A. S. C; FALSARELLA, O. M. Os Componentes do Ambiente Interno e Externo na Geração da Inovação nas Organizações. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 1, p. 51-66, 2018.

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

VALLADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A.; DI SERIO, L. C. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 598-626, 2014.

WALCHHÜTTER, S. **Negócios Sociais Como Organizações Híbridas: estudo sobre tensões inerentes a esse tipo organizacional**. 2017. 206 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro Universitário FEI, São Paulo, 2017.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 308-325, 2010.

AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.