

Capacidade de Inovação Social: Inovação em organizações de impacto social

EDUARDO LUIZ RODRIGUES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

eduardo.lr07@gmail.com

CIBELE ROBERTA SUGAHARA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

cibelesu@puc-campinas.edu.br

SAMUEL CARVALHO DE BENEDICTO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS (PUC-CAMPINAS)

samuel.benedicto@puc-campinas.edu.br

Capacidade de Inovação Social: Inovação em organizações de impacto social¹

Resumo:

As organizações que se ocupam em encontrar alternativas para problemas sociais da área da educação, saúde, pobreza e afins, como é o caso das Organizações da Sociedade Civil e de Negócios Sociais, se deparam com o desafio de promover práticas organizacionais voltadas para a inovação social como forma de tratar antigos e novos problemas sociais. A Inovação Social possui características particulares devido à grande interação entre desenvolvedores e beneficiados do processo inovativo. Neste sentido, a busca por um novo paradigma pautado na sustentabilidade passa, necessariamente, pela inclusão de todas as pessoas no debate, pela implementação de novas ideias, pela retomada de valores mais humanos e, de forma importante, por novos modelos organizacionais com foco em inovação e impacto social. Este trabalho se propõe a iniciar a construção de um novo conceito, o de Capacidade de Inovação Social. Este novo conceito surge por meio da combinação de dois outros, ainda não relacionados, o de Capacidade de Inovação e o de Inovação Social. Como resultados, espera-se contribuir com uma análise crítica sobre práticas organizacionais voltadas para a Capacidade de Inovação Social em Organizações da Sociedade Civil e Negócios Sociais.

Palavras-chave: Capacidade de Inovação Social; Inovação Social; Gestão da Inovação Social; Terceiro Setor; Negócios Sociais.

Social Innovation Capability: Innovation in social impact organizations

Abstract:

The organizations which aim to find solutions to the social problems in education, health, poverty and alike, as Non-profits Organizations and Social Business, find themselves with the challenge of promoting organizational practices to social innovation as a pathway to solve old and new issues. The social innovation has peculiar attributes due to the large interaction between developers and benefited. In this way, the journey to a new paradigm based on sustainability passes by the inclusion of the whole society in this debate, the implementation of new ideas, the recapture of human values and, in an important way, by new organizational model with focus on innovation and social impact. This papers aims to start the development of a new concept, the social innovation capability. This new concept comes up as the combination of two others, the social innovation concept and, the innovation capability. As a result, we hope to contribute with a critical analysis about the organizational practices to the social innovation capability in Non-profit Organizations and in Social Business.

Keywords: Social Innovation Capability; Social Innovation; Social Innovation Management; Non-profit Organizations; Social Business.

¹ O presente artigo é parte da dissertação, em fase de elaboração, do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

1. Introdução

O Desenvolvimento Sustentável surge como uma esfinge a espera de seu Édipo (VEIGA, 2005), no sentido de que se trata de um problema, um enigma, ainda sem solução, parecendo que paradigmas e práticas tradicionais não são suficientes para resolvê-lo. Nesse contexto, ressalta-se a importância de novos atores e práticas organizacionais voltadas para a inovação social como forma de tratar antigos e novos problemas sociais.

A situação da educação, saúde, pobreza e da qualidade de vida em geral no Brasil é preocupante e sua problemática complexa, sendo tema de diversos debates e foco de interesse de toda a sociedade por meio de iniciativas que auxiliam a construção de um país mais sustentável e justo, como as Associações, as Fundações e os Negócios Sociais. Tais organizações têm em comum o fato de inovarem socialmente, neste sentido contribuindo para o estabelecimento do Desenvolvimento Sustentável como novo paradigma.

Este artigo apresenta a realidade das organizações de impacto social no Brasil enquanto atrizes da inovação social e da construção de um país mais sustentável, bem como os conceitos de Inovação Social e de Capacidade de Inovação. Neste sentido, o presente trabalho objetiva auxiliar a gestão da inovação nas organizações supracitadas propondo uma nova abordagem da gestão da inovação social pautada nas capacidades e características organizacionais: A Capacidade de Inovação Social.

Tendo em vista que este novo conceito surge por meio da combinação de dois outros, ainda não relacionados, o de Capacidade de Inovação e o de Inovação Social, a metodologia utilizada neste artigo tem caráter exploratória e descritiva ao passo que busca na literatura, fundamentos para embasar o novo conceito.

Nesse sentido, a pesquisa em andamento busca a aplicação de um estudo com Associações, Fundações e Negócios Sociais. Como resultados, espera-se contribuir com uma análise crítica sobre práticas organizacionais voltadas para a Capacidade de Inovação Social em Organizações da Sociedade Civil e Negócios Sociais, que atuam na área da Educação.

2. Organizações de Impacto Social

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 (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; MAÑAS; MEDEIROS, 2012; TACHIZAWA, 2014; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

2.1 Organizações da Sociedade Civil – Definições, Contextos e Cenários

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)) e pelos critérios da FASFIL - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (IBGE, 2012).

O quadro 1, a seguir, explicita as principais diferenças entre estas duas naturezas jurídicas.

Quadro 1 – Diferenças básicas entre associações e fundações

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, p.9).

A visão predominante na literatura sobre as OSCs enfatiza que as OSCs têm por objetivo solucionar problemas sociais e ambientais não sanados pelo Estado (Primeiro Setor) ou pelo Mercado (Segundo Setor) (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).

Ademais, as OSCs enfrentam diversos obstáculos ao tentarem se adaptar a estas novas pressões. Segundo Flavia et al. (2013), OSCs que tentam diversificar a captação de recursos via Negócios Sociais enfrentam não apenas os mesmos desafios inerentes do segundo setor, mas também desafios específicos de suas realidades, como a falta de organização da gestão interna, principalmente nos recursos humanos.

Ainda neste mesmo sentido, Baggenstoss (2013) observa 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.

Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 2010 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 (FASFIL, 2012).

2.2 Negócios Sociais e de Impacto Social – Definições, Contextos e Cenários

Os Negócios Sociais e os Negócios de Impacto Social são iniciativas de caráter privado que visam solucionar problemas sociais através de práticas de mercado, como comercialização de produtos e serviços (BARBOZA; SILVA; BERTOLINI, 2017).

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 através da comercialização de produtos e serviços, e não através de doações e filantropia (YUNUS, 2010; YUNUS; MOINGEON; LEHMANNORTEGA, 2010).

A principal diferença entre os Negócios Sociais e os Negócios de Impacto Social é que estes últimos permitem, embora não seja obrigatório, que parte dos dividendos seja retida pelos acionistas, como lucro por seu investimento (ARTEMISIA, 2017).

A figura 1 ajuda a compreender melhor o conceito de Negócio Social.

Figura 1 – Negócios Sociais e de Impacto Social em função da sustentabilidade financeira e da missão



Fonte: Elaborado a partir de Yunus, Moingeno e Lehmann-Ortega (2010) e Yunus (2017).

De toda forma, pode-se entender que os Negócios Sociais, tratam-se não apenas de um novo formato de negócio (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 ainda tem de lidar com a equação de lucro social (lucro social, lucro ambiental).

De forma análoga, enquanto um negócio comum, na visão de Osterwalder e Pigneur (2011), cria e entrega valor para o cliente e depois captura este valor, um Negócio Social ou de

Impacto Social cria e entrega valor para a sociedade e para o cliente e depois captura este valor como forma de ser financeiramente sustentável.

Segundo Mazoni, Oliveira e Pigatto (2016) numa organização social a mobilização de recursos humanos traz diferentes resultados, nesse tipo de organização as recompensas sem valor agregado cobrem, em parte, as compensações financeiras. Nesse sentido, os autores enfatizam que o desempenho oriundo do impacto social pode ser visto como um diferencial para as organizações com foco em esforços no social frente às organizações que objetivam apenas o lucro.

Esta nova maneira de se gerir uma empresa, gerando valor para a sociedade de formas diferentes de emprego e pagamento de impostos, é compartilhada por diversos autores (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011; MAZONI, OLIVEIRA E PIGATTO, 2016), entre outros.

Porter e Kramer (2011) defendem uma abordagem similar. Os autores trazem o conceito de *Shared Value*, como a criação de valor econômico para a empresa ao mesmo tempo que se cria valor para a sociedade. Neste sentido, os Negócios Sociais e de Impacto Social vão ainda mais longe, enxergando nos problemas sociais, nichos de mercado.

Esta ideia é reforçada por Prahalad (2005). Para o autor, é necessária a superação do estereótipo dos pobres, a quem ele se refere como Base da Pirâmide. Isto é necessário para que se desenvolva uma melhor abordagem para atender as necessidades destas populações, enxergando-as como atores da mudança, conscientes de valor e, muitas vezes, empreendedores de sua própria mudança.

Dees (1998) cita que a ideia de “empreendedorismo social” combina a paixão de uma missão social com a disciplina, a inovação e a determinação dos negócios. Contudo, uma sendo um conceito de enorme popularidade, possui diversos significados atualmente, podendo se referir ao empreendedor que inicia uma empresa socialmente responsável ou o criador de uma OSC. Este estudo entende que empreendedorismo social está, inerentemente, relacionado com o ato de empreender um Negócio Social ou de Impacto Social.

Esta ideia é reforçada por Prahalad (2005). Para o autor, é necessária a superação do estereótipo dos pobres, a quem ele se refere como Base da Pirâmide. Isto é necessário para o desenvolvimento de uma melhor abordagem para atender as necessidades destas populações, enxergando-as como atores da mudança, conscientes de valor e, muitas vezes, empreendedores de sua própria mudança.

A ideia de “empreendedorismo social” combina a paixão de uma missão social com a disciplina, a inovação e a determinação dos negócios. Contudo, o empreendedorismo social é um conceito de enorme popularidade, com diversos significados, podendo se referir ao empreendedor que inicia uma empresa socialmente responsável ou ao criador de uma OSC (DEES, 1998).

No trabalho de Mazoni; Oliveira e Pigatto (2016) sobre inovação social e agricultura em que trazem exemplos para a agricultura brasileira, evidenciou-se que a inovação social se manifesta principalmente pelo empreendedorismo social. De acordo com o estudo, isso ocorreu por meio de ações que trouxeram, para os exemplos estudados, melhor retorno econômico aos grupos/ comunidades, e principalmente, avanços sociais em relação à valorização do território e das comunidades.

Essa pesquisa parte da premissa de que o empreendedorismo social está, inerentemente, relacionado com o ato de empreender um Negócio Social ou de Impacto Social.

A ideia de empreendedorismo social em sinergia com as comunidades impactadas, uma característica comum aos Negócios Sociais e de Impacto Social, é tratada também no trabalho *Grassroots Social Innovation* de Kirwan et al. (2013). Os autores explicam que este tipo de

inovação se caracteriza por se tratarem de inovações sociais no nível das comunidades, através de pequenas iniciativas altamente envolvidas com a comunidade.

Entretanto, os Negócios Sociais e de Impacto Social também atuam de forma escalável (FROÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015), isto é, através de produtos e serviços que permitam um crescimento rápido e orgânico da empresa, afim de solucionar problemas socioambientais em escala.

Neste sentido, fica clara a grande gama de oportunidades de atuação e de diferentes meios e formas de inovar rumo a sustentabilidade existente para os Negócios Sociais e de Impacto Social.

Atualmente o número de Negócios Sociais e Negócios de Impacto Social em operação no Brasil é incerto devido à falta de configuração jurídica apropriada. Contudo, uma pesquisa do Pipe Social (2017) mapeou 579 empresas atuando em diversas fases de funcionamento, sendo que destas apenas 70% encontram-se formalizadas, 40% tem menos de 3 anos de idade e estão localizadas predominantemente na região sudeste do país.

No Brasil, embora possa ser considerado um tema recente dentro dos Programas *Stricto Sensu* das universidades o tema vem ganhando espaço academicamente, principalmente a partir de 2012, como evidencia Barboza, Silva e Bertolini (2017). Contudo, sendo uma nova área de estudo, ainda existe um longo caminho a ser percorrido, principalmente com relação a pesquisas de caráter exploratório (IIZUKA et al., 2014).

Os investimentos em sustentabilidade são a chave para inovações lucrativas para a sociedade. A Sustentabilidade é considerada a nova fronteira da inovação. No entanto, os investimentos são vistos por muitas empresas como internalização de custos, e por este motivo são desconectados completamente dos objetivos dos negócios (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

Pode-se perceber neste cenário que, ao passo que a Inovação Social é uma necessidade e uma oportunidade para as organizações supracitadas, sua gestão configura-se como um desafio para as mesmas, sendo necessárias evoluções em sua abordagem e adaptações para uma gestão da inovação para a mesma realidade.

3. Inovação

Inovação, de maneira simples, pode ser descrita como o processo de transformar ideias em realidade e lhes capturar valor, isto é, tratasse não apenas de algo novo (invenção), mas também de algo que seja rentável (TIDD; BESSANT, 2015). Portanto, como todo processo, a inovação é gerenciável.

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 (OCDE, 2005).

Contudo, tais abordagens tem um claro enfoque em inovações estritamente comerciais e, geralmente, de base tecnológica, nos setores industrial e de serviços. Neste sentido, estudos específicos no tema da inovação social são de grande importância (FIEP, 2007).

3.1 Inovação Social

O caminho para o Desenvolvimento Sustentável passa, necessariamente, por uma abordagem normativa da inovação. Novas necessidades, perspectivas e abordagens surgem de forma a acrescentar preocupações sociais e ambientais ao conceito de inovação. Juntamente

destes novos cenários e problemáticas surgem novas fronteiras de análise e perspectivas (SMITH; VOS; GRIN, 2010).

Acredita-se que a inovação social é um fator que tem como resultado novas relações sociais ou entre indivíduos e grupos, contribuindo para a difusão da inovação e gerando soluções para necessidades e aspirações sociais. Tais inovações podem ser consideradas no âmbito do empreendedorismo social, pois causam impacto em toda a sociedade como resultado de grandes mudanças estruturais e culturais.

Além disso, foi constatado que a inovação social se distingue da inovação tecnológica, principalmente em função da finalidade, da estratégia e do processo de desenvolvimento. Isso se explica pelo fato de que, enquanto a inovação tecnológica é movida pela necessidade de superar a concorrência e se manter no mercado, a inovação social é incentivada pela necessidade de superar adversidades e gerar mudanças significativas na sociedade.

Para Mazoni; Oliveira e Pigatto (2016) a inovação social pode se distinguir da inovação tecnológica em função de suas finalidades, estratégias e processos de desenvolvimento. Sendo a inovação tecnológica motivada pela necessidade da organização se manter competitiva no mercado, e a inovação social incentivada pelas necessidades da sociedade e pelo desejo de melhorar a mesma.

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 através das práticas sociais.

As organizações como as OSCs e os Negócios Sociais lidam com a inovação na busca de soluções para problemas sociais. Na literatura, ao relacionar o tema inovação com a realidade das OSCs e dos Negócios Sociais, cujo foco de atuação é a busca de solução de problemas sociais, observa-se que a inovação é tratada também como Inovação Social (MULGAN, 2006; VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016).

Como aponta Nagai (2016), a inovação social pode ser considerada uma *Buzzword*, ou seja, trata-se de um termo novo, em circulação e que possui diferentes significados e interpretações.

A Inovação Social possui características particulares devido à grande interação entre desenvolvedores e beneficiados. A inovação social é 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" (BIGNETTI, 2011, p. 4)

Adicionalmente Mulgan (2006, p. 146) considera a Inovação Social como sendo "atividades e serviços inovativos motivados pelo objetivo de sanar uma necessidade social e difundidas, predominantemente, por organizações cujo principal propósito é social". A Inovação Social pode ser entendida como uma nova ideia com potencial de melhorar a vida das pessoas (POL; VILLE, 2009)

Phills (2008) afirma que a Inovação Social trata de uma nova solução para problemas sociais que é mais efetiva, eficiente e sustentável que outras alternativas possíveis, e que o valor criado pela Inovação Social é prioritariamente direcionado para a sociedade, ao invés de entidades privadas ou indivíduos isolados.

Embora o conceito da inovação social seja intrinsecamente relacionado com a questão social, é importante ressaltar que não existe apenas um potencial social nestas inovações, mas também um potencial econômico indissociável (SMITH; VOS; GRIN, 2010).

Apesar dos problemas sociais e ambientais da sociedade contemporânea o conceito de Inovação Social aplicado ao contexto das Organizações da Sociedade Civil e Negócios Sociais e a gestão da Inovação Social ainda é pouca explorada na literatura.

3.2 Inovação Aberta

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.

Os autores ainda citam a necessidade de se definir três formas de manifestação da inovação aberta nas organizações: *inbound*, *outbound* e *coupled*. Na *inbound*, a organização capta conhecimento externo à 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) contextualiza 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 de impacto social. Tal abordagem é, segundo os autores, principalmente eficaz durante os processos de prototipagem, sustentação dos esforços e inovativos e escalabilidade dessas organizações.

Como evidenciado por Holmes e Smart (2009), a aplicação da inovação aberta às organizações de impacto social evidencia as afirmações de Chesbrough e Minin (2014), ao demonstrar a intercalação forte existente entre as mesmas. Para Holmes e Smart (2009) existe ainda uma conexão especial entre a inovação social aberta e às chamadas *grassroots innovations*, inovações com foco em impacto local.

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 de impacto social.

3.3 Capacidade de Inovação

O trabalho de Valladares; Vasconcellos e Di Serio (2014), que trata de uma análise teórica aprofundada dos modelos de Capacidade de Inovação apresentadas por diversos estudos, identifica os fatores determinantes da capacidade de inovação e apresenta valiosa contribuição teórica sobre o tema Capacidade de Inovação. A partir do estudo de Valladares; Vasconcellos e Di Serio (2014) esta pesquisa em andamento preocupa-se em apresentar uma reflexão sobre a Capacidade de Inovação aplicada em OSCs e Negócios Sociais.

O conceito "Capacidade de Inovação" é tratado, nesta pesquisa, a partir da conceituação de Peng; Schroeder; Shan, (2007, p. 735) que a consideram "a força ou a proficiência de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos/processos". Esta pesquisa fará uso dos fatores determinantes da Capacidade de Inovação identificados na literatura por Valladares; Vasconcellos e Di Serio (2014), a fim de explorar a Capacidade de Inovação na área focada no impacto social, dando insumos para futuras pesquisas e melhorias nos processos de gestão da inovação das organizações de impacto social.

(DUARTE DE et al., 2014) identifica na literatura sete fatores determinantes para a capacidade de inovação nas organizações, sendo eles:

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 *et al.* (2014, p.604)

Tais fatores, de acordo com os autores resultam em um desempenho em inovação de produtos e processos (VALLADARES; VASCONCELLOS; SERIO, 2014).

4. Capacidade de Inovação Social

A partir da aplicação do conceito de Capacidade de Inovação na realidade das organizações de impacto social é possível iniciar a construção de um novo conceito, o de Capacidade de Inovação Social.

Entretanto, este novo conceito necessita ser adaptado à realidade das Organizações de Impacto Social, uma vez que estas possuem problemas diferentes daqueles enfrentados pelos outros setores da economia.

No primeiro fator, “Liderança transformadora”, existe a necessidade de inserir o contexto das organizações de impacto social ao perfil do líder, uma vez que os objetivos organizacionais a serem atingidos são outros, mais pautados pelo desejo de mudança social do que pelos ganhos de mercado (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; MAÑAS; MEDEIROS, 2012; TACHIZAWA, 2014).

No fator “Intenção estratégica de inovar” deve ser ressaltada a missão social da organização, acima de qualquer questão mercadológica ou econômica. Neste sentido, é importante que este aspecto passe a contemplar as diferentes realidades vivenciadas pelos variados tipos de organizações de impacto social (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010; OAB, 2011; BAGGENSTOSS, 2013)

A “Gestão de pessoas para a organização”, por sua vez, deve passar a considerar não apenas os funcionários da organização em questão, mas também voluntários e a própria comunidade impactada, colaboradores característicos das Organizações de Impacto Social (FLAVIA et al., 2013; KIRWAN et al., 2013; TACHIZAWA, 2014)

O fator “Conhecimento do cliente e do mercado” deve também ser adaptado para incluir a comunidade/sociedade impactada pela organização (FLAVIA et al., 2013; KIRWAN et al., 2013; TACHIZAWA, 2014)

Já, no caso do fator “Gestão Estratégica da Tecnologia”, deve ser explicitada a gestão do conhecimento relacionado às pessoas, demonstrando que a Tecnologia organizacional não está restrita aos artefatos físicos (SMITH; VOS; GRIN, 2010; MAZONI, 2016).

Os três últimos fatores, “Organicidade da estrutura organizacional”; “Gestão de projetos” e; Desempenho em inovação dispensam qualquer alteração, dada a generalidade de sua interpretação, sendo esta facilmente compreendida em termos da Inovação Social.

Por fim, sugere-se a inclusão de um novo fator não explorado no trabalho de Valladares; Vasconcellos e Di Serio (2014) que é a inovação aberta. Isso justifica-se considerando sua relevância para o tema já explicitado anteriormente a partir de diversos autores (CHESBROUGH, 2003; HOLMES; SMART, 2009; CHESBROUGH; MININ, 2011; WEST et al., 2014)

O Quadro 2, a seguir, apresenta uma síntese dos fatores determinantes e resultantes da Capacidade de Inovação Social.

Quadro 2 – Síntese dos Fatores Determinantes e Resultantes da Capacidade de Inovação Social 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 mudança social.
Intenção estratégica de inovar socialmente	Grau que a organização está disposta a assumir riscos para favorecer a mudança, o desenvolvimento do conhecimento organizacional e a inovação social, e a se esforçar a fim de alcançar os resultados sociais almejados.

Gestão de pessoas para inovação social	Orientação da gestão de pessoas para a inovação, provendo a concessão de liberdade ou autonomia de atuação aos empregados, voluntários, e clientes e comunidades envolvidas. Estabelecer metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcançá-las e favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos da organização, no caso dos empregados e voluntários. Favorecer a participação no caso dos clientes e das comunidades envolvidas.
Conhecimento do cliente e da sociedade/ Comunidade	Habilidade para detectar os eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e da sociedade. Perceber as mudanças do mercado e na sociedade na frente dos seus competidores fornece vantagem competitiva à organização.
Gestão estratégica do conhecimento	Gestão do processo de criação e desenvolvimento de inovações, visando à criação de valor para a sociedade. O processo de gestão tecnológica compreende cinco etapas: identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção (a quinta etapa relaciona-se com o conceito de Inovação Social Aberta, trabalhado a seguir).
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 organizacional quanto do pessoal que estará envolvido no projeto.
Desempenho em inovação social	Organizações inovadoras são aquelas que exibem comportamento inovador consistente ao longo do tempo.
Gestão da inovação social aberta	Transferências de fluxos de conhecimento entre a organização e o ambiente externo na forma de fluxos <i>inbound</i> , <i>outbound</i> e <i>coupled</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Valladares *et al.* (2014, p.604)

5. Considerações Finais

Este trabalho procurou conceituar e contextualizar as organizações de impacto social no Brasil, bem como a relevância da inovação social e a complexidade e dificuldade de sua gestão. Neste sentido, esta pesquisa apresenta o conceito de Capacidade de Inovação Social. Trata-se de analisar um conjunto de fatores determinantes da capacidade de inovação, passíveis de gestão, que podem influenciar diretamente a capacidade de inovação social das Organizações de Impacto Social, que atuam na Educação, contribuindo para uma sociedade mais sustentável, como poderá ser verificado com a pesquisa em andamento. Espera-se que o conceito de

Capacidade de Inovação Social possa ser aplicado em Organizações de Impacto Social que atuam em outros Estados e temáticas diversas, não apenas na Educação.

Espera-se também que a pesquisa em andamento forneça insights valiosos para empreendedores, bem como direcione seus esforços para a criação de Organizações socialmente mais inovadoras.

6. Referências

ALMEIDA, V. Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 95, p. 85–104, 2011.

ARTEMISIA. ARTEMISIA. Disponível em: <<http://artemisia.org.br/conteudo/negocios/nosso-conceito.aspx>>. Acesso em: 13 set. 2017.
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 Brazil : the Production of Theses and Dissertations Between 2005 and 2015. **Capital Científico**, v. 15, n. 1, 2017.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo**, v. 47, n. 1, p. 3–14, 2011.

CHESBROUGH, H.; MININ, A. DI. Open Social Innovation. In: HENRY, C.; VANHAVERBEKE, W.; JOEL, W. (Eds.). **New Frontiers in Open Innovation**. 2011. p. 169–188.

CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation**. [s.l: s.n.].

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

OCDE. Manual de Oslo. 2005.

DEES, J. G. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**, 1998.

FIEP. **Inovações Sociais**. [s.l: s.n.].

FROÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. 2015.

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. 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. et al. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Revisão Crítica e Agenda de Pesquisa. **XVII SEMEAD Seminários em Administração**, 2014.

KIRWAN, J. et al. Grassroots social innovations and food localisation: An investigation of the Local Food programme in England. **Global Environmental Change**, v. 23, p. 830–837, 2013.

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.

MAZONI, M. M. Inovação Social e Agricultura. **Fórum Ambiental da Alta Paulista**, v. 12, n. 2, p. 43–56, 2016.

- MULGAN, G. The Process of Social Innovation. **innovations**, p. 18, 2006.
- NAGAI, D. K. **DOUGLAS KEN NAGAI OO PROCESSO DE INOVAÇÕES PARA A CRIAÇÃO DE VALOR EM DENOMINAÇÃO DE ORIGEM EM CAFÉ NO CERRADO MINEIRO**. UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, 2016.
- NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. **Harvard Business Review**, p. 57–64, 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
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. Alta Books, 2011.
- PENG, D. X.; SCHROEDER, R. G.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: A new perspective. **Journal of Operations Management**, v. 26, p. 730–748, 2008.
- PHILLS, J. A. Rediscovering Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, p. 33–43, 2008.
- POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878–885, dez. 2009.
- PRAHALAD, C. K. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2005.
- SMITH, A.; VOS, J.-P.; GRIN, J. Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. **Research Policy**, v. 39, p. 435–448, 2010.
- 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. 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. **RAC**, 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, p. 1923–1935, 2016.
- VEIGA, J. E. DA. **Desenvolvimento sustentável : o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.
- WEST, J. et al. Introduction Open innovation: The next decade. **Research Policy**, v. 43, n. 43, p. 805–811, 2014.
- 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.
- YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. **Yunus Negócios Sociais | Diferentes modelos de Negócios**. Disponível em: <<https://www.yunusnegociossociais.com/diferentes-modelos-denegocios>>. Acesso em: 19 jun. 2017.