

**Karina Leyser Cordeiro**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
(PUCPR, Brasil)  
karina.leyser@gmail.com

Questões Centrais do Processo de Inovação Social no Brasil

Central Issues of Social Innovation Process in Brazil

---

**RESUMO**

A inovação social tem ganhado relevância no cenário internacional acadêmico com o surgimento, nos últimos 20 anos, de diversos grupos de pesquisa (CRISES, RQIS, TRANSIT etc.). Estes grupos têm se dedicado a estudar tanto os aspectos conceituais, referentes ao processo de inovação social, como para observar empiricamente o seu surgimento, barreiras e facilitadores. E no Brasil? O propósito deste artigo é avaliar se as mesmas questões centrais abordadas no exterior se aplicam a realidade brasileira. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa de coleta e de observação de dados em quatro organizações que apresentaram algum tipo de inovação social, no Brasil. Como resultado, são destacadas diferenças significativas entre os casos estudados e as referências internacionais, indicando que precisam ser consideradas questões culturais no processo de inovação social, sensibilização e apoio de outros setores da economia, além do estabelecimento de um modelo de negócios claro, que se autossustente financeiramente.

**Palavras-Chave:** inovação social; organizações sem fins lucrativos; negócios sociais; estratégia; gestão.

---

**ABSTRACT**

Social innovation has gained relevance in the international academic scenario, with the emergence in the last 20 years of several research groups (CRISES, RQIS, TRANSIT etc.). These groups have been dedicated to study both conceptual aspects, referring to the process of social innovation and to empirically observing - their emergence, barriers, facilitators. What about Brazil? The purpose of this article is to evaluate whether the same core issues addressed abroad apply to Brazilian reality. For that, a research was conducted with a qualitative approach of data collection and observation in four organizations that presented some kind of social innovation in Brazil. Results highlighted significant differences between the cases studied and the international references, indicating that cultural issues need to be considered in the process of social innovation, awareness raising and the support of other sectors of the economy besides the establishment of a clear business model that can self-sustain financially.

**Keywords:** Social innovation; non-profit organizations; social businesses; strategy; management.

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras  
29.075-910, Vitória-ES  
gestaoeconexoes@gmail.com  
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br  
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em  
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 29/11/2018  
Aceito em: 28/03/2019  
Publicado em: 31/05/2019

## Introdução

O tema inovação social tem ganhado relevância no cenário internacional acadêmico com o surgimento, nos últimos 20 anos, de grupos de pesquisa como os canadenses Centro de Pesquisa em Inovação Social (CRISES) e Rede Quebequense de Inovação Social (RQIS), e o europeu Teoria de Inovação Social Transformativa (TRANSIT). Estes grupos de pesquisa têm se dedicado a estudar tanto aspectos conceituais, como a criação e a consolidação de *frameworks* para o processo de inovação social, como a observação empírica de tais inovações – seu surgimento, barreiras, facilitadores, entre outras. Mas, e no Brasil? Será que são compartilhadas as mesmas questões de inovação social detalhadas no exterior?

Essa pergunta se torna relevante devido à escassez de estudos teóricos e empíricos no Brasil sobre inovação social (Bataglin, 2017), apesar da sua importância, especialmente em países em desenvolvimento, já que esse tipo de inovação busca a promoção da transformação social por meio do empoderamento, participação e inclusão dos menos favorecidos na sociedade. Logo, além da relevância acadêmica, o tema inovação social tem grande relevância prática.

A fim de responder essa pergunta, foi tomado como base o estudo britânico de Lettice e Parekh (2010), em que, mediante o emprego de uma abordagem qualitativa, foram entrevistados inovadores sociais para levantar quais os temas principais expostos por eles no Reino Unido, de forma a conciliar resultados empíricos e ensaios teóricos. Nesse sentido, foi usada a mesma abordagem e estrutura de entrevista com inovadores sociais no Brasil.

Este artigo começa com uma revisão da literatura a respeito de inovação social, desde a evolução dos estudos sobre o tema até os *frameworks* conceituais principais no cenário internacional e a investigação que inspirou a pesquisa realizada. Posteriormente, os procedimentos metodológicos são detalhados e os resultados são expostos, juntamente com sugestões de pesquisas futuras.

## Revisão da literatura

Quando se disserta sobre inovação, é inevitável ressaltar a importância dos estudos de Schumpeter sobre o tema, já que ele pode ser considerado um dos pioneiros no uso e conceituação do termo (Sledzik, 2013). Para Schumpeter (1985) a insegurança e a instabilidade do mercado forçam as empresas a inovarem para que os custos sejam minimizados e os lucros maximizados. Ou seja, a inovação é uma força endógena. Nesse sentido, os negócios vivem ondas de inovação, que surgem e desaparecem, sendo essas mudanças espontâneas e descontínuas, que perturbam o equilíbrio e são iniciativa de algum agente econômica (Schumpeter, 1985). Assim sendo, na teoria schumpeteriana de inovação é o produtor quem inicia a mudança econômica por meio de novas combinações dos meios de produção. Essas combinações são criadas a partir do emprego diferenciado dos recursos produtivos, que já estão disponíveis no sistema econômico, e podem ser classificadas nos cinco tipos a seguir (Sledzik, 2013).

- . Lançamento de um novo produto ou de uma nova espécie de produto já conhecido.
- . Aplicação de novos métodos de produção ou venda de um produto (ainda não comprovado na indústria).
- . Abertura de um novo mercado (para o qual um ramo da indústria ainda não estava representado).
- . Aquisição de novas fontes de fornecimento de matéria-prima ou de produtos semiacabados.
- . Nova estrutura industrial, como a criação ou destruição de uma posição de monopólio.

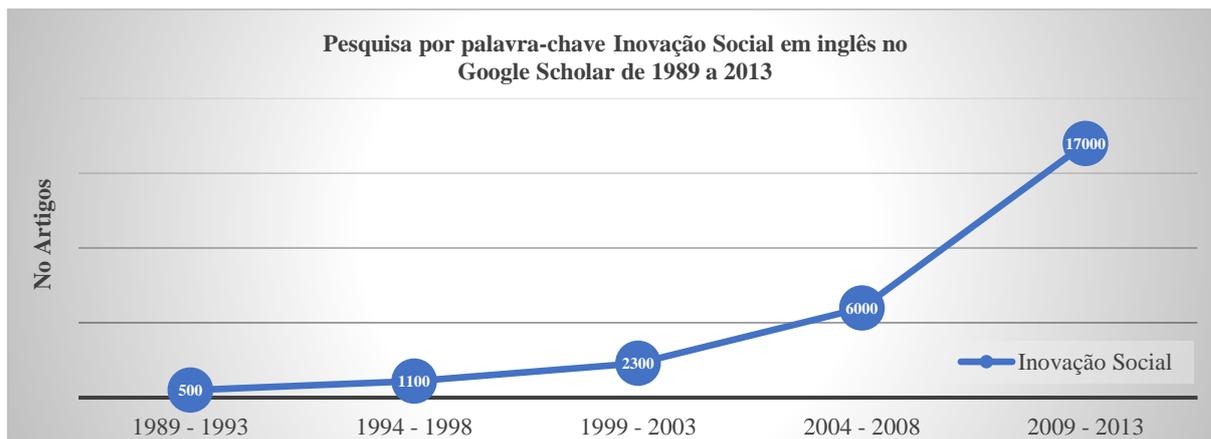
Já na abordagem neoschumpeteriana não são somente os fatores endógenos que geram inovação, mas também fatores exógenos como a concorrência e os fatores institucionais. Portanto, na visão dos autores neoschumpeterianos o progresso técnico resulta do desenvolvimento de inovações, que dependem não apenas da natureza do setor em que as inovações são geradas, como também de fatores institucionais (Winter & Nelson, 1982).

Buscando conceituações mais recentes, tem-se o termo inovação segundo a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2005), que pode ser definido como a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço), ou um processo, um novo método de marketing ou uma nova metodologia organizacional em práticas de negócios, na organização das relações de trabalho ou nas relações externas.

Apesar de não se encontrar explícita na definição acima, a importância da dimensão social na inovação tem ganhado reconhecimento e importância (Cajaiba-Santana, 2014). Pesquisas sobre o tema tem ampliado o conceito de processo de inovação como ação social (Hellström, 2004). Portanto, há necessidade de se avaliar os conceitos e as particularidades da inovação social, tanto na literatura como na prática.

Se avaliadas as origens históricas do termo inovação social, de acordo com Ayob, Teasdale e Fagan (2016) pode-se relacioná-la à sociologia. Em especial, o artigo de Hoggan (1909 como citado em Ayob *et al.*, 2016) descreve a “substituição das plantações nas Índias Ocidentais – como era denominado os Estados Unidos pela vida tribal em clã na África” como inovação social. Desde então, o termo de inovação social veio ganhando espaço e abordando temáticas distintas, seja vinculando-as com tecnologia, seja com relações sociais ou de impacto social (Ayob *et al.*, 2016).

Ayob *et al.* (2016) afirmam que o conceito de inovação social é contestado e possui múltiplos significados, cujas implicações ultrapassam o campo acadêmico. Isso é devido aos usos diversos do termo 'social' dentro do conceito, incluindo novas formas de colaboração social, abordagens coletivas para a entrega dessas inovações, o papel do setor social (ou sociedade civil) nos diferentes estágios do processo de inovação social e o impacto social (positivo) dela. Independente da sua possível contestação enquanto conceito, não há dúvidas de que o termo tem ganhado relevância no cenário acadêmico, como revela o próprio estudo dos autores (Figura 1).



**Figura 1.** Crescimento das Publicações em Inovação Social de 1989 a 2013

Fonte: Adaptado de Ayob, N., Teasdale, S., & Fagan, K. (2016). How social innovation 'came to be': Tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, 45(4), 635-653. <https://doi.org/10.1017/S004727941600009X>

Na literatura pode ser encontrado um nível de concordância sobre a natureza e, especialmente, a complexidade dos problemas abordados pelos inovadores sociais. Isso porque os inovadores sociais tendem a satisfazer uma gama mais ampla de *stakeholders* com prioridades diferentes e interesses e pontos de vista potencialmente conflitivos (Lettice & Parekh, 2010). Também parece ser de comum acordo que o processo de inovação social pode ser conduzido por organizações privadas e por organizações sem fins lucrativos, ou, muitas vezes, por uma combinação entre as duas – os denominados negócios ou empreendimentos sociais.

Em contrapartida, as divergências no campo ainda são significativas. Cajaiba-Santana (2014) classifica as pesquisas sobre o tema em duas perspectivas teóricas distintas. Por um lado, a perspectiva centralizada no agente de mudança, com a inovação social sendo criada mediante ações e comportamentos de indivíduos específicos. Aqui são encontrados os estudos sobre o papel da liderança e do empreendedor social, como, por exemplo, o de Correia, V. M. de Oliveira e Gomez (2016). Por outro lado, existe uma perspectiva denominada estruturalista, na qual a inovação social é percebida por meio de um contexto de estratégia, processo e governança. Lettice e Parekh (2010) também abordam essas diferenças, questionando se a colaboração é um elemento necessário para o processo de inovação social, e se a inovação realmente é um processo ou meramente o valor utilitário criado de qualquer inovação.

Na presente investigação foi empregada como premissa o argumento de que a inovação social é um processo distinto de outros tipos de inovação, sob uma perspectiva primordialmente estruturalista, tomando-se como base alguns modelos conceituais apresentados na literatura acadêmica. Nesse sentido, foi usado, sobretudo, o estudo de Patias *et al.* (2017), em que foram apresentados os principais modelos de análise existentes na literatura. O primeiro modelo exposto por eles é o das dimensões de análise da inovação, de Cloutier (2014 como citado em Patias *et al.*, 2017). Para o autor a inovação social é uma ação, que cria relações sociais, estruturas ou modos de decisão novos, originados de uma consciência individual e depois coletiva, sendo contextual e dependente da trajetória, promovendo mudanças que levam a uma integração melhor dos grupos excluídos. Ele classifica as inovações sociais em três tipos: centrada no indivíduo, orientada pelo meio e realizada pelas

empresas. Essa classificação trata, especialmente, da origem da iniciativa, dos atores envolvidos e da extensão da mudança social.

Nessa mesma linha de classificações de inovação social, pode ser citado o estudo do grupo de pesquisa europeu TRANSIT, no qual as inovações sociais são divididas em: de base, direcionada aos grupos vulneráveis da sociedade; de nível mais amplo, incluindo aspectos sociais e econômicos, e atingindo a sociedade como um todo; e sistêmicas, que tratam de mudanças estruturais e reformulam os papéis estabelecidos na sociedade (Avelino *et al.*, 2014).

Já no que tange às dimensões da inovação social, para Tardif e Harrisson (2005 como citado em Patias *et al.*, 2017) os conceitos essenciais na definição de uma inovação social com vistas à transformação social são: novidade e caráter inovador da inovação; objetivo da inovação; processo de desenvolvimento da inovação; relações entre atores e estruturas; e restrições ao desenvolvimento da inovação.

Partindo, ainda, para os estudos sobre o processo de inovação social, destaque-se o trabalho de Mulgan (2006), que a define como atividades e serviços inovativos, que são motivados pela meta de atendimento de uma necessidade social, predominantemente difundida por meio de organizações cujo propósito primordial é social. O autor desenvolveu o ciclo de inovação social, constituído pelas seguintes fases: geração de ideias por meio do entendimento das necessidades e de suas potenciais soluções; desenvolvimento, protótipo e pilotagem de ideias; avaliação, escala e difusão de boas ideias; e aprendizagem e evolução. Analogamente, a RQIS também propõe um modelo do processo de inovação social com quatro fases: emergência; experimentação; apropriação; e difusão/alianças (Rollin & Vicent, 2007 como citados em Patias *et al.*, 2017)

Por fim, é salientada a análise dos dados da pesquisa de Lettice e Parekh (2010), cujos resultados levaram ao detalhamento de quatro temas dominantes e recorrentes no processo de inovação social, extraídos das entrevistas com dez inovadores sociais, no Reino Unido. O primeiro tema foi o de que a maioria das inovações sociais *mudou a lente* com a qual eles viam o problema ao qual estavam reagindo. Isso requer a aplicação de uma nova perspectiva, e a reformulação do problema que está no centro de todo trabalho criativo. O segundo tema foi a necessidade de *construir elos* de mercado que faltavam entre partes do sistema anteriormente desconectadas. O terceiro tema foi a necessidade de envolver uma *nova base de 'clientes'*. O quarto e último tema foi a necessidade de se conectar com uma comunidade de inovadores para o *apoio de pares*, que atuam como uma fonte necessária de inspiração, capacidade e conhecimento.

Este estudo foi idealizado com o intuito de verificar se as mesmas temáticas abordadas por Lettice e Parekh (2010) se aplicam no Brasil, bem como se o processo da inovação social corresponde aos modelos teóricos. A metodologia e os resultados serão apresentados a seguir.

Tabela 1

## Resumo dos Estudos Estruturalistas de Inovação Social

Ano	Referência	Foco	Resumo
2005	TARDIF E HARRISSON	Dimensões	Caráter Inovador Objetivo da Inovação Processo de Desenvolvimento
2006	MULGAN	Processo	Geração de ideias Desenvolvimento, protótipo e pilotagem Avaliação, escala e difusão Aprendizagem e evolução
2007	ROLLIN E VICENT	Processo	Emergência Experimentação Apropriação Difusão/alianças
2010	LETTICE E PAREKH	Temas	Mudar a lente Construir elos Criar nova base de clientes Buscar apoio de pares
2014	CLOUTIER	Tipos	Centrada no indivíduo Orientada pelo meio Realizada pelas empresas
2014	AVELINO <i>ET AL.</i>	Tipos	De base De nível mais amplo Sistêmica

## Metodologia

Dados qualitativos possuem três características fundamentais, que oferecem vantagens potenciais em relação aos dados quantitativos. Por serem abertos, eles permitem exploração maior do fenômeno, deixando-o mais vívido e concreto, e, assim, mais rico em detalhes que não são possíveis de se obter via dados quantitativos (Graebner, Martin, & Roundy, 2012). Essa foi a razão da escolha da abordagem qualitativa, usando-se técnicas de análise de conteúdo.

A seleção dos casos se deu inicialmente por meio da participação da autora num evento gratuito, em junho de 2018, denominado DNA do Empreendedor Social. Nesse evento ela teve a oportunidade de abordar as instituições que se mostraram interessadas em colaborar com o estudo. Adicionalmente, a autora já tinha contato com um negócio social em São Paulo, SP, e o empregou para enriquecer a escolha das inovações sociais. Essa seleção, embora primordialmente extraída por conveniência, proporcionou uma diversidade de tipos de organização, apresentados a seguir, bem como maturidade.

- . *Startup* social, criada em 2018.
- . Organização da sociedade civil, com dez anos de atuação.
- . Consultoria privada especializada em instituições do terceiro setor, criada em 2017.
- . Empresa social especializada em gestão de projetos sociais, com sete anos de atuação.

Os dados foram coletados sobretudo por meio de entrevistas semiestruturadas com os quatro fundadores das organizações da sociedade civil e das empresas privadas que inovam socialmente em suas respectivas frentes, mencionadas anteriormente. Cada entrevista foi executada e gravada durante o mês de julho de 2018, durando aproximadamente uma hora e totalizando mais de 200 minutos.

Tabela 2

**Organizações Envolvidas na Pesquisa**

Inovação Social	Tipo de Organização	Tamanho da Organização	Entrevistado
Reinserção social de pessoas advindas do sistema carcerário	<i>Startup Social</i>	2 pessoas	Fundadora
Ações de caráter inclusivo focadas em pessoas com deficiência	Organização da Sociedade Civil	23 funcionários	Um dos fundadores
Consultoria em gestão do terceiro setor	Empresa Privada	1 pessoa	Fundadora
Certificação em metodologia e terceirização de gestão de projetos para impacto social	Negócio Social	9 funcionários	Fundadora

**Nota.** Fonte: dados da pesquisa.

A fim de orientar a entrevista, foi tomada como base a mesma estrutura aberta utilizada no estudo de Lettice e Parekh (2010), em que foi questionado o que segue.

- Descrição da inovação, explicação de como a ideia surgiu e há quanto tempo.
- Motivação para a inovação e se o entrevistado estava potencialmente resolvendo um problema que ainda não havia sido solucionado.
- Se o entrevistado fez parceria com alguém, formal ou informalmente, e como isso afetou o processo como um todo.
- Se e como o empreendimento evoluiu e em quais direções.
- Quais problemas ou dificuldades foram encontradas pelo entrevistado e o que foi mais fácil do que o esperado.
- Se, em retrospectiva, o entrevistado faria alguma coisa diferente.

Para a interpretação e a avaliação das entrevistas foram utilizados conceitos e procedimentos da análise de conteúdo. Ela pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, além de indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 1995).

## Análise e discussão

Como mencionado em seção anterior, as inovações sociais de cada uma das instituições eram bastante distintas, variando desde o serviço individual a pessoas em situação de fragilidade social (ex-presidiários) até o serviço de consultoria para outras instituições. Porém, quando perguntados sobre a motivação para a inovação, todos os entrevistados compartilharam uma aproximação pessoal e/ou profissional ao problema ao qual queriam solucionar. Isso será detalhado na temática de alteração de lentes.

Já no tocante à evolução do negócio, foi unânime a inovação dentro do próprio modelo de negócio e serviço oferecido pelas instituições, principalmente no que tange à busca da sustentabilidade financeira. Exemplo disso foi observado na entrevista com uma das fundadoras da instituição que apoia a reinserção social de ex-presidiários. Com dificuldades tanto na sua missão de reinserção social como na sua sustentação financeira, a entrevistada compartilhou o projeto da criação de um Café para empregar essa população e, ao mesmo tempo, conseguir se autossustentar financeiramente. Outro exemplo interessante verificado durante a coleta de dados foi com um dos fundadores da organização que dá apoio as Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAÉ). Nesse caso específico, a fim de manter a sustentabilidade financeira da organização, ele começou a oferecer serviços de consultoria e organização de iniciativas de voluntariado em grandes empresas. Foi utilizado até mesmo durante a entrevista o termo 'Robin Hood', significando que ao cobrar serviços de quem pode pagar (no caso as empresas), o dinheiro era revertido para apoiar quem não pode (no caso, as APAÉs).

Sobre problemas e dificuldades no processo de inovação social, foi ressaltada nas entrevistas a falta de apoio e incentivo por parte do Estado, que acaba, por consequência, dificultando a sensibilização do setor privado. As iniciativas voltadas para as soluções de problemas sociais, sejam elas dentro do terceiro setor ou não, ainda são consideradas marginais pelos entrevistados, já que faltam políticas de fomento. Uma alternativa para essa questão foi o desenvolvimento próprio de modelos de negócio que garantam a sustentabilidade financeira, de forma a não depender do Estado e do setor privado. É o caso da organização social de terceirização de gestão de projetos sociais, constituída como empresa, ou seja, pertencente ao setor privado, mas que com o seu portfólio de produtos e serviços consegue se manter e crescer no mercado em que atua, mesmo não tendo benefícios fiscais ou recebendo doações filantrópicas.

Entretanto, apesar das dificuldades apresentadas pelos entrevistados, em retrospectiva a maioria deles afirmou que não mudaria a sua jornada até aqui, já que ela trouxe experiência e aprendizado. A fim de aprofundar essa questão, foi também perguntado quais conselhos eles dariam para quem quisesse se tornar um inovador social, ao que eles ressaltaram a importância de ter um modelo de negócios claro, detalhado, que se autossustente financeiramente.

Para facilitar o entendimento dos demais resultados obtidos, será realizada na sequência a comparação com as quatro temáticas apresentadas no estudo de Lettice e Parekh (2010).

### Alteração de lentes

Se no estudo britânico foi reforçado o uso de uma metodologia para enxergar soluções criativas para os problemas sociais, uma ressignificação do problema por assim dizer, esse tema não foi mencionado em qualquer das entrevistas efetuadas. Em todos os casos apresentados, os inovadores sociais já tinham uma conexão com o problema ou oportunidade, e a solução surgiu naturalmente da convivência nesse meio na maioria deles. Até mesmo a aproximação com o problema a ser trabalhado pareceu ser crucial, não somente pela motivação para a inovação, mas também para o desenvolvimento da solução em si. Em outras palavras, foi a convivência com o problema ou situação (sistema carcerário, pessoas com deficiência ou conhecimento e convivência com organizações do terceiro setor) que gerou a visão diferenciada de oportunidade para a solução. Somente num dos casos houve esforço estruturado prévio de avaliação do cenário foco da inovação.

Nesse sentido, cabe ainda destacar o papel de ações e de instituições fomentadoras da inovação social. Dois dos quatro entrevistados tiveram experiências prévias em instituições de fomento de empreendedorismo na universidade que despertaram o interesse pela inovação social: uma das fundadoras recebeu apoio de uma incubadora de *startups*, e outra criou um núcleo de pesquisa em uma universidade pública. Dessa forma, percebe-se a importância de ambientes que propiciem a aproximação de inovadores aos problemas sociais.

### Construção de elos faltantes

A construção de elos faltantes foi também um tema recorrente nas entrevistas no Brasil, especialmente para as inovações sociais que abrangem mais de um setor da sociedade, ou as denominadas de nível mais amplo pelo TRANSIT, como a reinserção de pessoas do sistema carcerário e as ações de cunho inclusivo de pessoas com deficiências. Isso porque, nesses casos, foi indicada a existência de uma necessidade adicional de não somente entender o grupo de vulnerabilidade que se quer alcançar, mas também de sensibilizar os outros setores para tal necessidade. Aqui os depoimentos foram muito claros, possibilitando constatar que a sensibilização de outros atores é chave para o êxito da inovação. Para uma das organizações que ainda se encontra em fase inicial, foi destacada a necessidade de encontrar voluntários especializados em entender as necessidades do mercado empresarial, a fim de construir o elo imprescindível. Já em outra organização, mais madura, houve um exercício constante de entendimento das necessidades empresariais e de como a organização poderia atendê-las sem perder o foco na sua missão. Assim, flexibilizar as soluções oferecidas de forma a ampliar o atendimento das necessidades dos grupos sociais vulneráveis e, ao mesmo tempo, as de outros setores da sociedade, é crucial para a perpetuação e a sustentabilidade da inovação.

### Engajamento de uma nova base de clientes

Talvez pelos casos selecionados, essa temática não apareceu no decorrer das entrevistas. Isso pode ser explicado pela clara visão dos inovadores sociais dos grupos que se queria alcançar (egressos do sistema carcerário, pessoas com

deficiências) ou do atendimento a uma base de clientes existente (organizações do terceiro setor). As inovações sociais aqui apresentadas foram muito mais direcionadas ao desenvolvimento de novos modelos de negócio e à articulação entre setores até então descolados. O que se pode vincular a esse tema é o conhecimento profundo dessa base de cliente - suas necessidades, seu contexto, sua forma de pensar e reagir. É esse conhecimento que traz assertividade à inovação social em questão.

### Apoio de pares

Similarmente ao tema de alteração de lentes, o apoio dos pares surgiu nas entrevistas não tanto como suporte moral ou como uma necessidade de fazer parte da comunidade, mas como uma necessidade de articulação de parcerias, principalmente no início do processo de inovação, para legitimação e divulgação da iniciativa. Nesse sentido, citações a respeito da busca de *benchmarks* e permutas de indicação e serviço foram constantes no discurso dos entrevistados.

Um tema não abordado pelo estudo britânico, porém consistente em todas as entrevistas no Brasil, foi a necessidade de se estabelecer um modelo de negócios claro e sustentável para a inovação social, diferenciando-se das outras soluções e ganhando legitimidade. Adicionalmente, outros aspectos administrativos foram citados como sendo de grande importância, e, algumas vezes, podendo se tornar barreiras para a permanência da inovação, como entendimento de adequações regulatórias e suporte administrativo acessível e especializado na área contábil e jurídica, por exemplo.

Por fim, saindo da comparação com o estudo de Lettice e Parekh (2010) e adentrando nas investigações sobre o processo de inovação social, outra divergência encontrada foi referente ao processo de inovação social, retratado por Mulgan (2006) e pela RQIS. Apesar de ambos modelos detalharem uma sequência lógica de identificação de necessidades, experimentação para posterior difusão e evolução, os casos pesquisados passaram por processos contínuos de experimentação e revisão. Foram relatados em todas as entrevistas aspectos de implementação, teste e adaptação. E, nesse contínuo processo de reavaliação e adaptação, as inovações foram ganhando maior amplitude e resultado, principalmente no que tange à sustentabilidade financeira dos negócios.

### Conclusões

Os dados coletados nas entrevistas e as divergências com os resultados do estudo britânico corroboram as pesquisas nas quais se afirma que a criatividade, e, conseqüentemente, a inovação, são fenômenos sociais, culturais e imersos contextualmente (Amabile, 1988; Fleith, 2011). Assim sendo, o ambiente cultural brasileiro influenciou os aspectos de identificação de necessidades e soluções para os problemas (alteração de lentes). Isso porque a criatividade pode ser definida como a produção de uma história e de ideias úteis por um indivíduo ou por um grupo pequeno, e a inovação é construída por ideias criativas (Amabile, 1988). Pesquisas futuras poderão abordar a vinculação dos aspectos culturais e históricos nacionais com o processo de inovação social.

Outro aspecto relevante revelado pelos dados foi a necessidade de legitimação da inovação social, principalmente pelos demais atores sociais envolvidos, como instituições públicas e empresariado. Estudos futuros poderão responder as questões: de quais formas uma inovação social é legitimada? Seria uma legitimidade pragmática, moral ou cognitiva (Dart, 2004)?

Por fim, outro aspecto levantado pelo estudo foi o papel de ações e de instituições fomentadoras da inovação social. Dois dos quatro entrevistados tiveram experiências prévias em instituições de fomento de empreendedorismo na universidade que despertaram o seu interesse na inovação social. Uma das fundadoras recebeu apoio de uma incubadora de *startups*, e outra criou um núcleo de pesquisa em uma universidade pública. Curiosamente, grande parte dos estudos sobre inovação social levantados pela autora é de grupos de pesquisa e fomento (europeus e canadenses), o que só justifica um estudo mais aprofundado a respeito da influência de políticas de fomento e de incentivos educacionais na geração de inovações sociais.

Adicionalmente, cabe destacar a limitação da presente pesquisa pelo número de entrevistas realizadas. A fim de enriquecer as conclusões, mais casos poderão ser agregados.

Finalizando, o surgimento de barreiras e de facilitadores do processo de inovação no Brasil parece diferir nos estudos internacionais mais difundidos no campo, o que torna o tema ainda mais importante sob os aspectos acadêmico e prático, já que quanto mais difundidas e promovidas forem as inovações sociais, maior desenvolvimento e equidade social haverá para o país que as recebe.

## Referências

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Avelino, F., Wittmayer, J., Haxeltine, A., Kemp, R., O'riordan, T., Weaver, P., Loorbach, D., & Rotmans, J. (2014). Game-changers and transformative social innovation: The case of the economic crisis and the new economy [Working Paper]. *Transformative Social Innovation Theory (TRANSIT)*, European Commission, Brussels, Belgium.
- Ayob, N., Teasdale, S., & Fagan, K. (2016). How social innovation 'came to be': Tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, 45(4), 635-653. <https://doi.org/10.1017/S004727941600009X>
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bataglin, J. C. (2017). *Barreiras e facilitadores da inovação social: estudo de casos múltiplos no Brasil* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 82(1), 42-51. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>

- Correia, S. E. N., Oliveira, V. M. de, & Gomez, C. R. P. (2016). Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: The proposition of a framework. *Revista de Administração Mackenzie [online]*, 17(6), 102-133. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p102-133>
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 411-424. <https://doi.org/10.1002/nml.43>
- Fleith, D. S. (2011). Creativity in the Brazilian culture. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(3). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1037>
- Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276-284. <https://doi.org/10.1177/1476127012452821>
- Hellström, T. (2004). Innovation as social action. *Organization*, 11(5), 631-649. <https://doi.org/10.1177/1350508404046454>
- Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 139-158. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033133>
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.1.2.145>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed). Paris: OECD Publishing.
- Patias, T. Z., Gomes, C. M., Oliveira, J. M., Bobsin, D., & Liszbinski, B. B. (2017). Modelos de análise de inovação social: O que temos até agora? *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 4(2), 125-147. <https://doi.org/10.18226/23190639.v4n2.07>
- Schumpeter, J. A. (1985). O fenómeno fundamental do desenvolvimento económico. In *A teoria do desenvolvimento económico*. São Paulo: Nova Cultural. (Obra original publicada em 1964)
- Sledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. In S. Hittmar (Ed.), *Management trends in theory and practice*. Slovakia: University of Zilina.
- Winter, S., & Nelson, R. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.

---

***Karina Leyser Cordeiro***

Mestranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Especialista em Controladoria pela UNIFAE e metodologia *Lean Six Sigma* pela PUCPR.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9407-9033>