



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**

**MÁRCIA MARIA GIL RAMOS**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL**

**Florianópolis**

**2017**

**MARCIA MARIA GIL RAMOS**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL**

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL – como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande

**Florianópolis**

**2017**

R14 Ramos, Marcia Maria Gil, 1969-  
Gestão estratégica e inovação social : um estudo de caso em uma  
organização da sociedade civil / Marcia Maria Gil Ramos. – 2017.  
110 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina,  
Pós-graduação em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande

1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento empresarial. 3.  
Administração de empresas I. Casagrande, Jacir Leonir, 1961-. II.  
Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

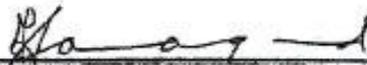
CDD (21. ed.) 658.4012

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária da Unisul

MARCIA MARIA GIL RAMOS

**GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.



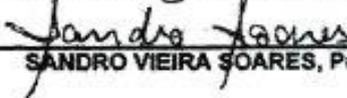
---

JACIR LEONIR CASAGRANDE, Prof. Dr. (Orientador)



---

NER ANTONIO NUNES, Prof. Dr.



---

SANDRO VIEIRA SOARES, Prof. Dr.

---

ROSANA DA ROSA PORTELLA TONDOLO, Profa. Dra. (Examinadora Externa - Skype)

RAMOS, Márcia Maria Gil. **Gestão Estratégica e Inovação Social: Um Estudo de Caso em Uma Organização da Sociedade Civil**. 2017. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

## RESUMO

O objetivo principal deste trabalho consiste em analisar a gestão estratégica e inovações sociais articuladas ao projeto educacional do Centro Educacional Marista Lúcia Mayvorne, projeto esse inserido na Comunidade do Mont Serrat, localizada na região conhecida como Morro da Cruz do município de Florianópolis – SC. O quadro teórico foi construído a partir de revisão bibliográfica do tema inovações Sociais. Esta pesquisa trata-se de um estudo qualitativo e descritivo, cujo meio de investigação é o estudo de caso, o que possibilitou investigar: a interação entre gestão estratégica e inovação social. Com relação aos resultados do estudo as evidências encontradas, há indicação do objeto de estudo como uma prática de inovação social e uma significativa relação da prática de inovação social com a gestão estratégica, significando uma renovação na prática administrativa da organização e no comportamento organizacional das organizações da sociedade civil. Como objeto de investigação, trata-se de um estudo ainda em desenvolvimento, o que abre a possibilidade de que, na continuação das análises, possa ser vislumbrado maior aprofundamento empírico e analítico.

**Palavras-Chave:** Inovação Social. Gestão Estratégica. Centro Educacional Marista Lucia Mayvorne.

RAMOS, Márcia Maria Gil. **Gestão Estratégica e Inovação Social: Um Estudo de Caso em Uma Organização da Sociedade Civil.** 2017. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

## **ABSTRACT**

The main objective of this work is to analyze the strategic management and social innovations articulated to the educational project of the Marvista Lúcia Mayvorne Educational Center, located in the community of Mont Serrat, located in the region known as Morro da Cruz in the municipality of Florianópolis - SC. The theoretical framework was constructed from a bibliographical review of the theme Social Innovations. This research is a qualitative and descriptive study, whose research is the case study, which made it possible to investigate: the interaction between strategic management and social innovation. Regarding the results of the study the evidence found, there is an indication of the object of study as a practice of social innovation and a significant relation of the practice of social innovation with the strategic management, meaning a renewal in the administrative practice of the organization and in the organizational behavior of the organizations Of civil society. As an object of research, this is a study still under development, which opens the possibility that, in the continuation of the analyzes, greater empirical and analytical deepening can be seen.

**Keywords:** Social Innovation. Strategic Management. Educational Center Marista Lucia Mayvorne.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: História e Estratégia .....	12
Quadro 2: Definições de Inovações Sociais encontradas na literatura .....	45
Quadro 3: Categorias de Inovação Social.....	67
Quadro 4: Categorias como estratégias de inovação social.....	74
Quadro 5: Categorias das práticas de gestão estratégica e inovação social.....	81

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	11
2.2 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR/ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL.....	18
<b>2.2.1 Terceiro Setor.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2 Histórico do Terceiro Setor .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.3 Legislação do Terceiro Setor .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.4 Conceitos de Terceiro Setor.....</b>	<b>34</b>
2.3 ESTRATÉGIA NO TERCEIRO SETOR .....	40
2.4 INOVAÇÃO SOCIAL .....	43
<b>3 DELINEAMENTO METODOLOGICO .....</b>	<b>58</b>
3.1 PARADIGMA DE PESQUISA .....	58
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	60
3.3 OBJETO DE ESTUDO .....	62
3.4 COLETA DE DADOS .....	63
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	63
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>67</b>
4.1 O CEMLM COMO INOVAÇÃO SOCIAL.....	67
4.2 O PROCESSO DE DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO SOCIAL NA GESTÃO DO CEMLM.....	74
4.3 AS INTERFACES EXISTENTES ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E A INOVAÇÃO SOCIAL.....	81
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>95</b>
<b>APENDICE A - Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>111</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Pode-se afirmar que os sistemas culturais e empresariais consolidaram modelos de gestão que não têm dado conta das demandas sociais, concebidos, exclusivamente, a partir do desenvolvimento econômico e, nesse sentido, movimentos, em todas as direções, buscam diminuir as mazelas sociais vividas nas diferentes realidades. O desenho de novas estratégias é se torna condição para a superação dos desafios da sociedade pós-moderna, considerada por muitos estudiosos como um momento de transição histórica.

O conceito de inovação social, uma das estratégias para superar os desafios da sociedade, vem sendo construído, porém o fenômeno não é novo. Muitas iniciativas já foram implementadas e muitos esforços vêm sendo realizados na construção de conceitos, de metodologias e de indicadores que hoje temos como referência para uma reflexão sobre o tema. Novos paradigmas e referenciais começam a apresentar um potencial de atendimento às necessidades sociais.

Ações voluntárias, grupos de ação social, iniciativas na economia solidária, ONGs, e tantos outros, proliferam como casos de sucesso, a maioria em pequena escala, mas são reportados na mídia. Programas oficiais de combate ao analfabetismo, à fome, às drogas e às doenças crônicas têm mitigado o sofrimento das populações necessitadas. Movimentos sociais procuram preencher lacunas deixadas pela retração ou pela inação do Estado. (BRIGNETTI, 2011)

Brignetti (2011) relata ainda que a inovação social surge como uma das formas de buscar alternativas viáveis para o futuro da sociedade humana. É um processo de construção social, de geração de soluções dependente da trajetória, e se desenvolve pela participação dos beneficiários e dos atores da comunidade durante todo o projeto.

Este crescimento traz consigo alguns desafios para estes tipos de organizações. Um deles é a necessidade de melhorar a gestão, no intuito de alcançar um melhor desempenho organizacional, atendendo assim a exigência por profissionalização, mostrando sua capacidade e competência.

Nesse sentido, a administração estratégica orienta-se para o futuro e para o atendimento das demandas do ambiente, pode-se dizer que também se faz necessária nas organizações que não visam lucro, que precisam reagir a mudanças mais rápidas em seu ambiente externo.

Assim, o que antes era um assunto restrito às organizações com fins lucrativos, começa a penetrar o campo daquelas que atuam no terceiro setor e possuem como razão de existência, finalidades de caráter mais substantivo.

Partindo destes referenciais, com base no contexto apresentado se estabelece como problema de pesquisa a seguinte pergunta de pesquisa: Como são definidas e implementadas as estratégias de inovação social na gestão do Centro Educacional Marista Lúcia Mayvorne – CEMLM?

Tendo como objetivo geral, analisar o processo de definição e implementação das estratégias de inovação social na gestão do Centro Educacional Marista Lúcia Mayvorne – CEMLM. E, como objetivos específicos: descrever a prática de gestão do CEMLM, sob os constructos da inovação social; caracterizar o processo de definição e implementação das estratégias de inovação social na gestão do CEMLM; analisar as interfaces existentes entre as práticas de gestão e a inovação social.

O foco dessa pesquisa se torna relevante para aprofundar o tema estratégia e inovação social, corroborando com teorias e abordagens identificadas e a prática adotada pela organização estudada. Em um primeiro momento foi desenvolvida uma revisão sistemática da literatura, um levantamento das publicações que norteiam o tema inovação social identificando as caracterizações dos artigos analisados, classificação dos periódicos, principais autores, as palavras chaves e as principais abordagens contempladas, bem como o perfil metodológico adotado por esses artigos científicos, as suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

Quanto à abordagem, esta pesquisa será predominantemente qualitativa, por contemplar os aspectos subjetivos de dados coletados através de pesquisa bibliográfica, de documentos, entrevistas semiestruturadas e observação participante. No que diz respeito ao enfoque, também conhecido como enquadramento quanto aos objetivos, esta pesquisa é caracterizada como sendo de ordem descritiva, através da realização de um estudo de caso único. De posse dos dados foi realizada a análise de conteúdo, partindo do princípio de se manter imparcial, transcrevendo na íntegra as falas e confrontando-as para tentar responder o problema e objetivos da pesquisa. Para a análise dos dados foi desenvolvida a análise de conteúdo.

Foi realizado um apanhado bibliométrico entre os anos de 2005 a 2015, onde o perfil mapeado permite destacar que, os anos de 2012 e 2013 apresentam o maior número de publicações, ou seja, observa-se que o tema inovação social vem ganhando força em periódicos científicos Qualis A1, A2, B1 e B2, contribuindo favoravelmente para essa

pesquisa. Com relação à frequência das palavras chaves o termo Inovação Social, foi a que mais apareceu, na sequência palavras como empreendedorismo social, economia solidaria, qualidade de vida, base da Pirâmide, desenvolvimento sustentável e terceiro setor.

No estudo bibliométrico realizado verificou-se entre as limitações e sugestões para futuros estudos, algumas lacunas e, por meio dos objetivos específicos, este estudo procurará respondê-las e/ou criar outras, no intuito de promover a discussão do tema.

O trabalho abordará em quatro capítulos os temas Estratégia, Organizações do Terceiro Setor – Terceiro Setor, Histórico do Terceiro Setor, Legislação do Terceiro Setor, Conceitos de Terceiro Setor; Estratégia no Terceiro Setor e Inovação Social.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada uma revisão de literatura publicada entre o período dos anos de 1987 e 2015, dando suporte teórico às temáticas escolhidas para a consecução do presente estudo. No que concerne à estratégia, o estudo inicialmente conceitua o tema, depois referencia os principais conceitos e características, enfatizando as principais estratégias tratadas pela literatura nas organizações do terceiro setor /organizações da sociedade civil. Em seguida direciona-se especificamente para as organizações do terceiro setor/organizações da sociedade civil, abordando o histórico, a legislação pertinente e os principais conceitos. E, por fim são apresentados estudos bibliométricos que versam sobre a inovação social.

### 2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia não teve suas origens no meio empresarial, tão pouco é algo contemporâneo. Inicialmente, seu uso foi aplicado à prática militar. A incorporação desta terminologia nos negócios ocorreu a partir da década de 1950, quando as empresas começavam a sentir a necessidade de estarem mais preparadas para o futuro, já que a sobrevivência não era mais garantida com a delimitação de objetivos limitados e ações de curto prazo. Era preciso visão de grande escopo e de longo prazo (MOTTA, 1995).

Na realidade, emergiu como uma forma de “vencer o adversário”, como se as organizações estivessem numa “guerra”. Porém, de 1950 até os dias atuais, a literatura acadêmica demonstra que a estratégia vem assumindo diferentes significados e percepções. Assim como nos primórdios, o termo incorpora uma ligação intrínseca com o atingimento de metas, cálculos, posicionamento no mercado.

A partir do quadro 1, apresentado abaixo, Conke (2013) buscou relacionar história e estratégia, com uma descrição aprimorada de uma série de acontecimentos econômicos, culturais, tecnológicos e políticos etc. que estimularam as escolhas feitas pelas organizações; descrevendo como os fatos da história geral (relacionados à economia, cultura, política, tecnologia etc.) influenciaram o surgimento, aceitação, expansão ou consolidação das principais teorias e ferramentas estratégicas desenvolvidas a partir do século XX.

Quadro 1: História e Estratégia

PERÍODO	CONTEXTO HISTÓRICO	DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO
1900 a 1938: Início Produtivo	O racionalismo é aplicado ao trabalho. O crescimento pós 1929 e a 1ª Guerra influenciam no surgimento dos primeiros conglomerados e da produção em larga escala.	Os estrategistas estão parecidos aos administradores científicos: racionais, eficientes, conhecedores de estatística, burocráticos e capazes de gerenciar muitos funcionários especializados.
1939 a 1964: A Formalização do Planejamento	A 2ª Guerra impulsionou a expansão das empresas dos EUA. As operações foram aumentadas e os donos das empresas afastaram-se das operações cotidianas e da administração.	Surgem os administradores profissionais e a estratégia formal, baseada na definição de metas, objetivos e políticas. A principal ferramenta desenvolvida é a análise SWOT.
1965 a 1989: Competição e Incerteza	O período de crescimento e expansão dá lugar à competição e à escassez. As crises do petróleo de 1973 e 1979 transformam as relações econômicas.	Os problemas vêm do ambiente. Ferramentas e teorias surgem nas consultorias para otimizar o uso de recursos (e.g. 5 forças, planejamento por cenários, análise de portfólio e a teoria dos stakeholders).
1990 a 2010: O Valor do Conhecimento	A 3ª Revolução Industrial altera as relações sociais. Existem muitas informações disponíveis em tempo real e as fronteiras entre os países tornam-se cada vez menores.	As organizações investem em recursos internos, especialmente o conhecimento, (teórico ou conceitual e prático). Surgem a Visão Baseada em Recursos, a Administração do Conhecimento e o <i>Balanced Scorecard</i> .

Fonte: Conke (2013)

A atividade estratégica do início do século XX resumia-se ao trabalho prático de responsabilidade dos homens de negócios. A atividade estratégica foi modificada pela 1ª Guerra Mundial. Até então o maior empreendimento conhecido pelo homem, uma guerra deveria ser organizada e administrada, o que requeria uma produção em massa, igualmente organizada e administrada. Havia uma mobilização elevada dos fatores de produção nacionais, que não poderia ser mantida sem uma revolução na mão de obra e nos níveis de produtividade, o que era chamado de “economia de guerra” (RESENDE, 2007; HOBBSAWM, 2008).

A partir da segunda metade dos anos 1940, o comércio entre os países foi maior, as organizações produtivas expandiram-se, e a expressão “empresa multinacional” – definida por Jacques Maisonrouge da IBM como aquela cujas atividades são concebidas, organizadas e conduzidas em escala mundial – foi muito usada para descrever os conglomerados monopolistas da época (RESENDE, 2007).

Houve uma reestruturação do capitalismo e um avanço na globalização da economia, o que multiplicou a capacidade produtiva mundial e tornou possível uma divisão internacional de trabalho mais elaborada e sofisticada.

Os EUA, com quase dois terços da produção industrial mundial, despontaram como um Estado superior a qualquer outro em recursos materiais, financeiros e tecnológicos, e viu suas empresas obrigadas a pensar no mercado internacional (VICENTINO, 1997; GHEMAWAT, 2002). Em 1950, as filiais das multinacionais americanas eram de aproximadamente 7,5 mil, aumentando para mais de 23 mil em 1966 (HOBSBAWM, 2008). Como possuíam know-how maior do que o utilizado para seu negócio principal, elas foram obrigadas a destiná-lo a outros produtos e serviços e atender mercados diferenciados (MILES *et al.*, 1997).

A complexidade das situações estratégicas foi aumentada pela diversificação e, se por um lado mais e mais pessoas estavam sendo envolvidas na administração, pelo outro, aqueles que detinham a autoridade final estavam se afastando das operações do dia-a-dia organizacional (GHEMAWAT, 2002). Uma das mudanças foi a introdução de um nível gerencial intermediário que representava perante os outros funcionários, a equipe dos altos executivos, agora responsável somente pelas grandes metas (CHANDLER, 1994). Os gerentes profissionalizavam-se e tornavam-se trabalhadores em período integral, tomando todas as decisões estratégicas. É a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações – tanto informações quanto talentos dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade.

A produção acadêmica sobre estratégia é relevante e densa, ao desenvolver-se uma revisão teórica observa-se a multiplicidade de autores propondo as mais variadas derivações e uso. Falar a respeito de “estratégia organizacional” abre o campo de discussão para concepções teóricas que vão desde as abordagens mais convencionais, tratando o tema como uma atividade lógica, racional e sequencial (CHANDLER, 1962), até as mais dinâmicas, as quais percebem este processo enquanto um acontecimento social associado a elementos culturais, de aprendizado, política e relações de poder (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; WHITTINGTON, 2004). As organizações, enquanto sistemas abertos devem a sua sobrevivência a um relacionamento apropriado, interativo e interdependente com o seu ambiente, pois importam recursos para seus domínios e devolvem produtos, serviços e resíduos. Considerando essa relação, as atividades de uma organização são definidas de acordo com a sua percepção do contexto no qual está inserida, já que as estruturas e comportamentos servem como respostas adaptativas às mudanças ambientais.

Da mesma forma ocorre com o pensamento estratégico, cuja evolução está relacionada às transformações na sociedade. Em outras palavras, o estudo das condições econômicas, culturais, demográficas, ecológicas etc., de determinado momento da história

facilita o entendimento das decisões estratégicas tomadas nas organizações, as quais fazem tais escolhas de acordo com as suas necessidades naquele momento específico. Gestão estratégica tem sido considerada como uma fundamental questão que explica o sucesso ou fracasso das empresas (RUMELT; DAN; TEECE, 1992). Isto implica descobrir por que certas empresas são bem sucedidas, enquanto outras não são; em outras palavras, identificando os fatores de sucesso.

A eclética e multidisciplinar natureza de gestão estratégica (HOSKISSON *et al*, 1999) atrai o interesse de pesquisadores de diferentes disciplinas: Economia, Teoria Organizacional, Sociologia, Psicologia, Gestão, entre outras. Ansoff e McDonnell (1993) consideram que a gestão estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, permite perseguir seus objetivos, compatíveis com as potencialidades organizacionais e continuar a ser sensível às exigências do ambiente.

Para Ansoff e McDonnell (1993), um dos produtos finais da gestão estratégica, consiste em um potencial de cumprimento futuro dos objetivos da empresa. Em uma empresa isso envolve: - recursos (financiamento, pessoas, informação e materiais); - produtos finais (bens e/ou serviços desenvolvidos) de rentabilidade futura comprovada; - um conjunto de regras de comportamento social que permitam à organização continuar a alcançar seus objetivos. Outro produto final, salientado pelos mesmos autores, é uma estrutura e uma dinâmica internas capazes de manter a sensibilidade a mudanças no ambiente externo. Na empresa, isto requer uma potencialidade de gestão para perceber e interpretar mudanças ambientais, juntamente com uma potencialidade de concepção e direção de respostas estratégicas e uma potencialidade logística para projetar, desenvolver, testar e introduzir novos produtos e serviços.

Ohmae (1998, p.22), associa, fortemente, estratégia e mercado consumidor, e propõe que “uma estratégia organizacional pode ser definida como uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes”. O autor enfatiza o papel dos consumidores na definição de estratégias, pois, para ele, estratégia também “trata-se de um plano de ação para a companhia elaborada a partir das necessidades do consumidor, ou seja, cria-se um programa para atender melhor às suas necessidades e, detalhe importante, um programa que seja diferente dos concorrentes” (OHMAE, 1998, p.8).

Mintzberg e Quinn (2001) definem estratégia como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente.

Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma nova postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipado e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. Para os autores, estratégias podem ser encaradas como afirmações a priori para orientar providências ou resultados, a posteriori de um comportamento decisório real. As estratégias formais bem sucedidas contêm três elementos essenciais: as metas (ou objetivos) mais importantes a serem atingidos; as políticas mais significativas orientando ou limitando as ações; e as principais providências sequenciais (ou programas) que devem atingir as metas definidas dentro dos limites estabelecidos.

Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que estratégia é uma ferramenta potencialmente muito poderosa para lidar com as condições de mudança que cercam a empresa. No entanto, é muito complexa, pois sua introdução é dispendiosa e seu uso é caro, mas compensador.

Complementando a definição de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) estabelecem alguns conceitos. Para os autores, estratégia relaciona-se com um plano, um padrão, uma posição e uma perspectiva. Estratégia pode ser vista como um plano porque representa um tipo de linha de ação escolhida de forma consciente, direcionada para os objetivos da organização. Desta forma, estratégia representa unificação, compreensão e integração de planos destinados a assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos pela gerência. Estratégia pode ser entendida como um padrão porque estabelece um modelo para o curso de ações, ou seja, estabelece um comportamento. Estratégia pode ser vista também como uma posição, que representa a localização da organização no ambiente.

Os mesmos autores salientam que uma posição pode ser prevista e almejada através de um plano e pode ser alcançada através de um padrão de comportamento. Já estratégia como perspectiva, ou seja, uma maneira de perceber o mundo representa para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Eles afirmam ainda que, os antropólogos entendem estratégia como cultura; os sociólogos como ideologia; os militares como a Grande Estratégia e os teóricos da gerência como a teoria da administração.

Estratégia, para Ansoff (1991), é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Por exemplo: - padrões segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa possam ser medidos. Quando qualitativos esses padrões são chamados de objetivo, e quando quantitativos, são chamados de metas; - regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os 68 produtos serão vendidos, e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes. Este conjunto de regras é chamado

de estratégia de negócio; - regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização, frequentemente isto é chamado de estratégia administrativa; - regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

Outro autor que também aborda esse assunto é Robbins (2000, p.179). Ele entende estratégia como, “um meio para ajudar a administração a alcançar seus objetivos. Considerando que os objetivos são originados da estratégia global da organização, é lógico que a estratégia e a estrutura estejam estreitamente ligadas, [...] deve acompanhar a estratégia”.

Conforme Nadler, Hackman e Lawler (1983) a estratégia é um processo pelo qual a organização tenta ajustar de maneira efetiva o uso que faz de seus recursos e demandas, restrições e oportunidades colocadas pelo ambiente. Esse ajuste dos recursos da organização ao ambiente é essencialmente a determinação por parte da organização de qual será o seu papel dentro dele.

Para Porter (1996), muitos pesquisadores sobre estratégia não conseguem distingui-la de eficácia operacional. Para o autor, eficácia operacional significa realizar atividades semelhantes, melhor que os concorrentes, enquanto que estratégia significa a criação de uma posição única e de valor, com base no ajuste das atividades da empresa. Nessa linha de pensamento, Day e Rubenstein (1997) argumentam que a estratégia é cada vez mais dinâmica, estando sua força determinada não pelo movimento inicial, mas sim pela sua capacidade de prever e reagir aos movimentos e contra movimentos dos concorrentes, além das mudanças do cliente ao longo do tempo e no ambiente competitivo. A turbulência ambiental ou competitiva dos negócios fez emergir novas indagações no campo de estudo da estratégia, o que vem provocando um enfraquecimento dos diversos modelos até então sugeridos pelas escolas de pensamento estratégico (TONGE, 1998).

Dirigentes e pesquisadores no campo da estratégia estão descobrindo que os modelos de estratégia existentes estão próximos da obsolescência, em face da intensidade e velocidade dos movimentos competitivos nos dias atuais, principalmente em pesquisas sobre empresas de pequeno porte (BROUTHERS, 1998).

Diante do exposto, pode-se entender que, gestão estratégica consiste em um conjunto de decisões e ações que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas organizacionais, visto que, uma estratégia é, um conjunto de decisões relacionadas com o escopo das atividades da organização, objetivos a serem alcançados e alocação de recursos para que os mesmos sejam alcançados.

Essas decisões envolvem tanto ações dentro, quanto fora das fronteiras organizacionais (DAFT, 1999).

Neste sentido, para Daft (1999), gestão estratégica é um processo usado para responder questões estratégicas, como: “Onde está a organização agora? Onde a organização deseja estar? Que mudanças e tendências estão ocorrendo no ambiente competitivo? Que cursos de ações irão auxiliar para atingir as metas?” Para o autor, através da gestão estratégica os executivos definem uma direção global para a organização. Ele aborda o processo de gestão estratégica das empresas, que começa quando os executivos avaliam a sua posição atual com respeito à missão, às metas e às estratégias. Eles examinam os fatores externos e internos do ambiente da organização e identificam fatores estratégicos que podem requerer mudanças. Os eventos internos e externos podem indicar a necessidade de redefinir a missão e as metas ou formular uma nova estratégia, tanto no nível de corporação, de negócios ou funcional. O estágio final no processo de gestão estratégica é implementar uma nova estratégia.

Tradicionalmente, o desempenho organizacional é mensurado por uma medida única, vinculada à maximização do lucro, numa perspectiva de desempenho econômico. Enquanto o ambiente organizacional manteve-se estável, isto não criava problemas para as organizações. Com o aumento da turbulência no ambiente de negócios, muitas empresas passaram a ter problemas para garantir sua sobrevivência, porque não perceberam que esta visão simplista era insuficiente para sinalizar o real desempenho organizacional (SILVA, 2003).

Porém, por diferentes razões, incluindo a discussão da finitude de recursos, o setor privado tem se mostrado preocupado com as problemáticas sociais que gravitam ao seu redor, e buscam estratégias de aproximação com a comunidade, comprometendo-se com a melhoria da qualidade de vida, seja dentro ou fora do ambiente de trabalho. Neste contexto, profissionais bem capacitados tornam-se fundamentais para proceder à leitura da realidade e auxiliar na implantação de programas de melhoria, elaborar produtos de impacto social significativo e, ainda, criar e difundir novas tecnologias sociais adaptadas às especificidades de cada comunidade (SILVA, 2003).

Desta forma se faz necessário a concepção de estratégias inovadoras que possam atuar em diferentes vertentes e contribuir com a construção de uma nova sociedade mais igualitária, justa e equitativa. Assim a inovação social é tema atual e relevante, que segundo Fleury (2001 p. 8), se caracteriza como, “o processo de inovação tem o efeito de reconstruir os sistemas de relações sociais e a estrutura de regras e recursos que reproduzem aqueles

sistemas”. Pode-se falar de uma inovação social quando as mudanças alteram os processos e relações sociais, alterando também as estruturas de poder pré-existentes.

A estratégia não teve suas origens no meio empresarial, tão pouco é algo contemporâneo. Inicialmente, seu uso foi aplicado à prática militar. A incorporação desta terminologia nos negócios ocorreu a partir da década de 1950, quando as empresas começavam a sentir a necessidade de estarem mais preparadas para o futuro, já que a sobrevivência não era mais garantida com a delimitação de objetivos limitados e ações de curto prazo. Era preciso visão de grande escopo e de longo prazo (MOTTA, 1995). Na realidade, emergiu como uma forma de “vencer o adversário”, como se as organizações estivessem numa “guerra”. Porém, de 1950 até os dias atuais, a literatura acadêmica tem demonstrado que a estratégia vem assumindo diferentes significados e percepções. Assim como nos primórdios, o termo incorpora uma ligação intrínseca com o atingimento de metas, cálculos, posicionamento no mercado.

Para Moore (2000), pensar estrategicamente tornou-se tanto para os dirigentes organizacionais, quanto para os estudiosos da administração, um fator indispensável para a condução e administração das organizações tenham elas, fins lucrativos ou não.

## 2.2 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR/ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

### 2.2.1 Terceiro Setor

O Terceiro Setor é uma denominação criada na sociedade moderna para designar algo diferente daquilo que poderia ser enquadrado, como Público ou Privado. Para Almeida e Ferreira (2006, p.9) “o terceiro setor surge em pleno século XIX, em resultado de um movimento social que se insurge contra a situação das classes sociais desfavorecidas, afetadas pela Revolução industrial”. No Reino Unido, entre os séculos XVIII e XIX, várias instituições foram criadas para ajudar pessoas carentes, a partir de 3 ações de indivíduos inovadores que buscaram soluções para os problemas da época. Estas instituições deram início à criação de entidades do Terceiro Setor, ou organizações voluntárias (FERNANDES, 1994; HUDSON, 1999).

No século XX, após a época de ouro do capitalismo mundial, observa-se o renascimento das entidades do Terceiro Setor, no contexto da crise do estado providência e do fordismo. O também chamado setor social não pretende ser alternativa ao sistema capitalista,

mas sim complementar. Os seus princípios de funcionamento foram flexibilizados e as suas formas de atuação ultrapassaram as funções clássicas pelas quais ficaram conhecidas e entram em domínios inovadores e adotam comportamentos empresariais (ALMEIDA; FERREIRA, 2006).

Gohn (1998, p. 63) apresenta uma distinção entre as Organizações Não Governamentais (ONGs) até os anos 1970/1980 e as ONGs nos anos 1990/2000. No primeiro período eram ONGs mais politizadas, relacionadas com partidos políticos; no segundo período, expandem-se como empresas, “e por não terem fins lucrativos, denominam-se cidadãs, atuando em áreas sociais de maior precariedade”.

Este mesmo autor ressalta que as ONGs resgatam o sentido e o conceito de sociedade civil. E mudam o padrão de relacionamento com os investidores internacionais que passam a atuar mais como assessores e consultores do que como investidores, para dinamizar os processos de gestão dessas organizações. Oliveira (2008) afirma que o crescimento do Terceiro Setor é uma nova forma de sociabilidade, com possibilidades intrínsecas de revitalização do espaço público e de expressão de vontades coletivas, a partir de ações espontâneas, mas com forte vínculo de solidariedade. Sociabilidade, para Bauman (1997) deve ser compreendida a partir da interação com a estrutura social, sendo observada uma emergência da multidão, na qual os indivíduos compartilham ações baseadas no instante em que se vive e nas condições semelhantes nas quais se encontram.

Dessa forma, Oliveira (2008) argumenta que passam a serem consideradas formas inovadoras de sociabilidade e associatividade com impactos sociais de mudança junto às questões sociais, e que dada a complexidade e variadas dimensões do tema, é necessário um entendimento ampliado, não só crítico, mas propositivo.

Oliveira (2008, p.70) afirma que nos detalhes e meandros desse processo emerge “um padrão de novas formas de gestão social participativa e de busca da mudança social, já não mais de forma coletiva, mas localizada e que, paradoxalmente, rebate no contexto globalizado”. Neste sentido, as mudanças no Terceiro Setor produzem novas formas de tratamento e busca de soluções das questões sociais. Isso ocorre no Brasil, e também em outros países e continentes.

Inovação social para Almeida e Ferreira (2006), geralmente, tem apenas um caráter econômico e estão ligadas a uma função de produção: são as inovações de produto, de processos organizacionais e de marketing, tal como aparecem definidas na terceira edição do Manual de Oslo (OECD, 2005).

Além disso, as inovações também são classificadas quanto ao grau de novidade e podem ser radicais e incrementais. Esta tipologia baseia-se em Schumpeter (1985) e para este autor, as inovações radicais são as que provocam alterações significativas no processo ou produto, e podem envolver tecnologias novas. As inovações incrementais ocorrem quando há melhoria de produto ou processo existente.

Porém, para Almeida e Ferreira (2006), as inovações sociais existem e estão ligadas ao bem-estar dos indivíduos ou das comunidades, através do emprego, do consumo e da participação, e podem assumir as mais diversas formas. O aparecimento dos jornais, a introdução dos seguros, o sistema educativo moderno, as empresas de inserção, uma linha telefônica de apoio a grupos de risco, o microcrédito e o software livre são apenas alguns exemplos.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2005) considera que as inovações sociais procuram novas respostas para os problemas econômicos e sociais, ao identificar e assegurar novos serviços que melhoram a qualidade de vida dos indivíduos, por meio, por exemplo, da implementação de novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação.

Para Farfus e Rocha (2007) o conceito de inovação social está em construção e seria como um ponto de partida para a edificação de um novo formato para atender as demandas sociais. As mesmas autoras citam a experiência da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), que em 2004 realizou o primeiro projeto para identificar iniciativas inovadoras de desenvolvimento social. Desde então, o projeto Experiências em Inovação Social para a América Latina e Caribe é realizado e conta com o apoio da Fundação W.K. Kellogg.

A inovação social é considerada um tipo de inovação não orientada ao mercado e, conforme apontam a OECD (2005); a FINEP (2006) e Farfus e Rocha (2007), sabe-se pouco a respeito de inovações não orientadas ao mercado. Para Tobar (2000) a inovação social pode ser entendida como “a capacidade de transformação de uma sociedade, a partir de assumir suas próprias necessidades e de modificar suas estruturas para incorporar novas soluções tecnológicas”.

Phills Jr., Deiglmeier e Miller (2008) afirmam que em 2003 a Revista de Inovação Social da Universidade Stanford definiu inovação social, em seu editorial, como o processo de inventar, para assegurar o apoio e a implementação de soluções originais para problemas e necessidades sociais. Os mesmos autores redefiniram este conceito e o expressam como uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável do que as

soluções existentes e que reverte o valor criado principalmente para a sociedade como um todo e não para particulares (PHILLS JR; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Castor (2007) aponta modalidades de inovação social. Os trabalhos realizados pelo Terceiro Setor, que engloba atividades de interesse público realizadas por organizações privadas e da sociedade civil, com objetivos de ampliação da cidadania é um exemplo. Outros exemplos são as organizações *ad-hoc* criadas pelo poder público para atender a situações de emergência; os trabalhos cooperativos desenvolvidos no âmbito das organizações públicas e nas particulares para ampliar os benefícios da infraestrutura social; as ações temporárias de organizações da sociedade civil para atender objetivos imediatos e transitórios; e também a ação das organizações de “vigilância cívica”, que acompanham as políticas públicas e ações de grandes grupos econômicos quanto a assuntos considerados relevantes (CASTOR, 2007).

Phills Jr., Deiglmeier e Miller (2008) também apontam dez temas recentes em inovação social. São as escolas públicas financiadas e que operam livres de alguns regulamentos; as comunidades que planejam seu desenvolvimento utilizando conhecimentos e recursos locais; programas de controle da poluição que incentivam a redução e o comércio de emissões; o movimento do comércio justo; os planos de conservação dos habitats, como os geridos pela *Environmental Protection Agency* (EPA) e outros. Ainda listam as contas individuais de desenvolvimento, em que para cada dólar poupado por trabalhadores pobres, instituições financiadoras pagam o dobro; a instituição de normas internacionais do trabalho, desenvolvidas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), governos, empregados e patrões e que são executadas pelos países membros.

Mais ainda, as micro finanças e o micro crédito, como é o exemplo do Grameen Bank (Banco da Aldeia), criado por Muhammad Yunus; os investimentos socialmente responsáveis, em que investidores favorecem empresas e outras organizações que possuam práticas de apoio a causas como os direitos humanos, o desenvolvimento sustentável e, também os programas de apoio ao emprego, que ajudam trabalhadores em desvantagens, proporcionando transporte, formação profissional especializada, programas de *coaching*, e outros (PHILLS JR; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Segundo Lundvall (1992, p.212) “as inovações sociais que afetem o modo de vida das populações no seu dia-a-dia, constituem-se em elementos valiosos na estratégia do crescimento sustentado”. Neste sentido, o empreendedorismo social é considerado uma inovação social.

O conceito de empreendedorismo social surgiu nos anos 1980, com Bill Drayton e a constituição da ASHOKA para financiar inovadores sociais ao redor do mundo, e Edward

Skloot, com a criação de uma consultoria para ajudar organizações sem fins lucrativos a explorar novas fontes de renda (WOLK, 2007; DEES, 2007).

Empreendimento Social, segundo Ashoka-Mckinsey (2001, p.17) possuem ciclo de vida próprio, e que “se inicia com a percepção de um problema social e a busca de soluções”, ao qual se segue a fase de teste da solução e sua implementação no público específico ou na comunidade. A seguir, inicia-se um período no qual o empreendedor social enfrenta os obstáculos para a obtenção dos primeiros resultados sociais na comunidade. A terceira fase é aquela da institucionalização, em que ocorre a consolidação do modelo proposto para a solução do problema social. É a fase mais longa, em que o empreendedor social deve estruturar-se para obter impacto social e construir sua sustentabilidade em longo prazo.

Afinal, o empreendimento alcança a maturidade quando o modelo gerador da solução para um problema social foi estabelecido e pode ser replicado em outros locais (ASHOKA-MCKINSEY, 2001). Segundo Dees (2001, p.5) quanto ao empreendedorismo social “a linguagem pode ser nova, mas o fenômeno não”. Sempre houve empreendedores sociais e que fundaram instituições conhecidas, embora sem essa designação. Afirma ainda que a nova designação é importante porque implica numa diluição das fronteiras entre setores. Farfus e Rocha (2007, p. 122) afirmam que o “empreendedorismo social é uma espécie de gênero do empreendedor de negócios”.

Almeida e Ferreira (2006) utiliza o termo empresário social e reitera, a partir de Schumpeter (1985), que o empreendedor também é movido pela emoção e paixão. Ao diferenciar os empreendedores de negócios dos empreendedores sociais constata que o empreendedor social terá sua ação focada na inovação que envolve o social em sua dimensão, assim a compreensão do que vem a ser esta inovação social é ponto de partida para o estabelecimento das suas metas (FARFUS; ROCHA, 2007, p. 124). Dees (2001), Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2004) e Hartigan e Elkington (2009) são alguns dos referenciais teóricos. Outros autores realizaram refinamento conceitual como Thompson, Alvy e Lees (2000), Mair e Marti (2006), Shaw e Carter (2007), Brown et al (2007), Martin e Osberg (2007), Phills Jr., Deiglmeier e Miller (2008) , sendo que os últimos colaboraram para o debate ao estabelecer o que não é empreendedorismo social como é o caso do ativismo social e do serviço social.

Dees (2001, p. 1) afirma que empreendedorismo social é uma expressão de nosso tempo e que “combina a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina ligada à gestão; de inovação e de determinação que é próprio a pioneiros da alta tecnologia”.

Afirma ainda que empreendedores sociais são necessários para desenvolver novos modelos para um novo século. Zahra *et al.* (2009) elencam três tipos de empreendedores sociais, a partir de Schumpeter (1985), Hayek (1945) e Kirzner (1973), que respectivamente correspondem aos engenheiros sociais, os trabalhadores sociais e os projetistas sociais. Apontam as características de cada um: quanto ao que fazem; a escala de atuação; porque são necessários; o significado social de cada um; fontes de poder e efeitos sobre o equilíbrio social, entre outros. Afirmando que os três tipos apresentados não capturam todas as variedades potencialmente observáveis de empreendedores sociais.

Segundo Zahra *et al.* (2009), quanto ao que fazem, o tipo trabalhador social percebe e age sobre as oportunidades para atendimento às necessidades sociais locais e têm a experiência e os recursos. Já os projetistas sociais constroem e operam estruturas alternativas para fornecer bens e serviços às necessidades sociais que os governos, as agências e as empresas não podem. Os engenheiros sociais criam novos e mais eficazes sistemas sociais, projetados para substituir os existentes, quando eles não se adequam em atender às necessidades sociais significativas. Guclu, Dees e Anderson (2002) relatam que todos os atos de empreendedorismo começam com a visão de uma oportunidade atrativa e, no caso dos empreendedores sociais, a oportunidade atrativa é aquela que tem potencial suficiente para provocar um impacto social positivo e que justifique o investimento em tempo, energia e dinheiro requeridos.

O empreendedorismo social é um “guarda-chuva” amplo que inclui iniciativas empresariais (compra e venda de bens e serviços) e outras organizações voltadas para a assistência e cuidados sociais e que não embasam seu funcionamento na geração de renda própria. Constata-se que existem muitos termos que tentam explicar a realidade a partir de propostas semelhantes, quando se aborda a respeito de negócio social, empreendedorismo social e empresa social.

Se Defourny e Nyssens (2009) discutem as concepções de empresa social e empreendedorismo social na Europa e nos Estados Unidos, Reficco *et al.* (2006) tratam somente do conceito de empresa social e o contexto de surgimento desse tipo de organização, a partir das mesmas duas localizações geográficas. Kerlin (2006) também aborda a concepção de empresa social dos dois lados do Atlântico e aponta possibilidades de entendimento e aprendizado para ambos.

Fisac-Garcia *et al.* (2012) incorporam a perspectiva dos países emergentes e da América Latina, o que também o fazem Comini *et al.* (2012), embora de formato diferente Defourny e Nyssens (2009) afirmam que são três os termos relacionados e citados na

literatura: social *entrepreneurship* (Empreendedorismo social); social *entrepreneur* (Empreendedor Social) e social *enterprise* (Empresa Social). Discutem estes termos e apontam as diferenças e similaridades entre as linhas de pensamento europeia e americana. Consideram que se até uma dúzia de anos atrás esses conceitos eram raramente discutidos, agora tem provocado avanços nos dois lados do Atlântico.

Afirmam que estes termos também têm atraído interesse em outras regiões como o leste asiático e a América Latina. Estes mesmos autores consideram que na Europa o conceito de empresa social surgiu nos anos 1990, relacionado ao Terceiro Setor. Nos Estados Unidos, os conceitos de empreendedor social e empresa social também surgem no início dos anos 1990, sendo que um dos marcos do período foi o lançamento da “Iniciativa da Empresa Social”, pela Harvard Business School, em 1993.

Huybrechts e Defourny (2008) apontam para a existência de diferenças entre as contribuições de autores norte-americanos e europeus, sendo que os primeiros trabalham com o termo e a perspectiva do empreendedorismo social e os últimos utilizam o termo empresa social e desenvolvem, principalmente, análises organizacionais desse tipo de empresa.

Defourny e Nyssens (2009) relatam que após o período dos anos 1990, o debate se expandiu para vários tipos de instituições. São criadas redes de pesquisa internacionais, como a European Research Network (EMES), que reúne, desde 1996, centros de pesquisa da maioria dos países da Comunidade Europeia, e a Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), formada em 2001 por escolas de negócios latino-americanas e pela Harvard Business School. Fundações também têm desenvolvido programas de treinamento e de suporte para empresas sociais ou empreendimentos sociais, assim como novas leis para promoção de empresas sociais têm sido aprovadas em vários países europeus.

Comini *et al.* (2012) assinalam que após Prahalad e Hart (2002) destacarem a relevância da Base da Pirâmide (BoP), muito foi escrito e discutido a respeito. BASE DA PIRAMIDE = O debate inicia-se a partir do potencial desse mercado e envolveu maneiras das organizações desenvolverem modelos de negócios para oferecer produtos e serviços para a BoP, e ao mesmo tempo colaborarem para a diminuição do alto déficit social no mundo. Para Comini *et al.* (2012), se até os anos 1970, coexistiam dois mundos, que eram resistentes e distantes para um trabalho colaborativo – mundo dos negócios e a sociedade civil, isso muda em anos recentes.

Companhias privadas e organizações sem fins lucrativos passam a trabalhar e aprender juntas (BRUGMAN; PRAHALAD, 2007). Comini *et al.* (2012), de maneira similar a Reficco *et al.* (2010), consideram que emerge um novo tipo de organização que aglutina

dois objetivos, antes vistos como incompatíveis: sustentabilidade financeira e geração de valor social (PORTER; KRAMER, 2011).

Nos Estados Unidos, a primeira raiz ou escola de debate sobre empreendedorismo social e empresas sociais refere-se ao uso de atividades comerciais por organizações sem fins lucrativos para sustentar sua missão. A segunda linha de discussão tem a ver com Bill Drayton e a criação da Ashoka, em 1980, com a missão de apoiar destacados indivíduos com ideias para mudança social.

Dees e Anderson (2006) propõem-se a distinguir as duas linhas de pensamento. A primeira, e ainda dominante escola de pensamento do empreendedorismo social, refere-se ao uso de atividades comerciais por organizações sem fins lucrativos para suportar sua missão. A segunda escola de pensamento é a da inovação social. Nesse sentido, Defourny e Nyssens (2009) consideram que várias fundações, como Skoll Foundation e Schwab Foundation abraçaram a ideia de que inovação social é central no empreendedorismo social e tem apoiado empreendedores sociais.

Algumas convergências entre as duas escolas são apontadas por Dees e Anderson (2006), que afirmam ser possível juntar conceitos das duas linhas de pensamento. Essa junção permitiria a criação de uma variedade de iniciativas inovadoras que podem criar mudanças sociais sustentáveis ao misturar métodos do setor social e de negócios.

Defourny e Nyssens (2009) consideram que um fundamento primordial para entender as divergências conceituais entre ambos os lados do Atlântico é quanto às estratégias de sustentabilidade das organizações. Se nos EUA a primeira escola do pensamento começa com a busca de rendas, com vendas de bens e serviços, na Europa as iniciativas empresariais dependem de uma combinação de vários tipos de recursos de mercado e de não mercado, e que variam de acordo com a necessidade a ser tratada, bem como dos contextos locais. Já segunda escola norte-americana, a da inovação social, que busca novas respostas para as necessidades sociais, não atendidas pelo setor público, nem pelo setor com fins lucrativos, estava mais perto de tendências europeias do que a primeira escola. Dentro desta convergência da Europa e dos EUA, deve-se notar, no entanto, que as formas coletivas de empreendedorismo, com dinâmicas participativas, foram centrais na Europa, enquanto os perfis individuais de empreendedores foram ressaltados nos EUA.

Além disso, ao contrário dos debates europeus, a segunda escola americana, liderada pela Ashoka, coloca ênfase especial na escala de inovação social, o que não era uma preocupação explícita nos países da Europa. Mais recente, o aparecimento de empresas inovadoras levou os governos europeus a aprovar novas leis e lançar novos programas para

promover a sua replicação. No entanto, Defourny e Nyssens (2009) sinalizam que as diferenças entre as duas linhas norte-americanas não pode ser exagerada, pois é cada vez mais comum entre as escolas de negócios e fundações a promoção ampla de métodos de negócios aplicados a empreendimentos sociais, esforço de convergência de tendências que autores como Dees e Anderson (2006) e Emerson (2006) tem realizado no debate acadêmico.

Defourny e Nyssens (2009) argumentam que nos Estados Unidos, o debate é influenciado pelas fundações, que provem suporte financeiro e visibilidade para os empreendedores sociais e desenvolvem uma verdadeira indústria focada em métodos de negócios, que ganham estratégias adaptadas pelas organizações sem fins lucrativos buscando alternativas ou formas mais estáveis de recursos para financiamento de suas atividades. Concluem que existem características convergentes entre as linhas de pensamento europeia e norte-americana, representada pela abordagem da inovação social, e afirmam que pontes estão sendo construídas por autores dos dois lados do Atlântico, como Nicholls (2006) e Kerlin (2006).

No contexto europeu, o conjunto de organizações sem fins lucrativos e que incluem cooperativas, associações, sociedades mútuas e fundações, formam o Terceiro Setor e é conhecido como economia social, o que acarreta profundas implicações para a evolução conceitual dos termos empreendedorismo e empresa social (REFICCO *et al.*, 2006; DEFOURNY; NYSSENS, 2009; FISAC-GARCIA *et al.*, 2012). Segundo Reficco *et al.* (2006) a rede EMES considera que as empresas sociais não são um fenômeno uniforme e acabado, sendo uma forma organizacional nova e em expansão. Consideram que no contexto norte-americano as empresas sociais não são vistas como um fenômeno organizacional diferente das categorias tradicionais.

Argumentam que na Europa as empresas sociais surgem da confluência do mundo das Organizações Não Governamentais (ONG) e da economia social; já nos Estados Unidos empresas sociais emergem do encontro do Terceiro Setor e do setor privado. Comini *et al.* (2012) colaboram para o debate ao indicarem três termos e destacarem um deles, o negócio social. Para os autores, empresas sociais, negócios inclusivos e negócios sociais são alguns dos termos frequentemente utilizados para explicar organizações com intenção de resolver problemas sociais, com sustentabilidade financeira e eficiência ao utilizar mecanismos de mercado.

Para Comini *et al.* (2012) são três as perspectivas que definem negócios sociais: a perspectiva europeia, a norte-americana e a perspectiva de países emergentes. Se a perspectiva europeia nasce na tradição da economia social, a perspectiva norte-americana de

negócio social entende que são organizações privadas com lógica de mercado para solução de problemas sociais. Diferentemente, a perspectiva dos países em desenvolvimento destaca que negócios sociais “são iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza e à transformação das condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos” (COMINI, 2011, p.9).

Fisac-Garcia *et al.* (2012) também debatem a busca por soluções dos problemas sociais, por meio da adoção de formas empresariais, e apontam três iniciativas: a da empresa social em países emergentes de tradição anglo-saxônica, a economia social europeia e o empreendedorismo social na América Latina.

Embora diferentes na nomenclatura, estes autores apontam para as contribuições de cada um dos tipos de iniciativa e reiteram o que Defourny e Nyssens (2009) consideram diferencial na perspectiva europeia, que é o enfoque particular de cada país, que por sua vez depende do conceito de Bem-Estar social e da evolução dos papéis do Estado e da sociedade civil.

Comini et al (2012) discute os termos empresa social e empreendedorismo social e questiona se o empreendedorismo social é diferente do econômico, a partir de argumentações sobre a natureza da empresa e do empreendedor. Argumenta que empresas sociais, no passado, eram criadas como organizações sem fins lucrativos que atraíam pessoas, capital e dependiam de doações, mas que em longo prazo a empresa social deve ser autossustentável e empresarial em seus esforços. Sugere ainda que a definição de empreendedorismo deve ser modificada para incluir a criação de valor social e econômico e, portanto, pode ser aplicada às empresas sociais e aos empreendimentos privados.

Para demarcar os diferenciais das perspectivas europeia, norte-americana bem como a dos países emergentes são apresentados os conceitos em que se apoiam. Comini *et al.* (2012, p.386) mostra que a rede europeia EMES define empresas sociais como “organizações em que seus negócios são governados por objetivos sociais [...] e que estes são baseados em valores comuns e partilhados”.

Estes autores apresentam ainda a definição da OECD (2006) que conceitua empresa social como organizações que procuram objetivos sociais e econômicos com espírito empreendedor e que tem objetivo principal diferente de maximização do lucro. As empresas sociais afora terem um propósito social, devem ter a atribuição de direitos de propriedade e poder de controle de outras partes interessadas que não os investidores, atrelada a um modelo de governança aberta e participativa (GALERA; BORGAZA, 2009).

Na perspectiva norte-americana, como mostra Comini *et al.* (2012), predomina o termo negócio social, que pode abranger uma empresa com objetivo social, como na Europa, como também uma unidade de negócio inserida em uma empresa tradicional. O termo também foi apropriado por organizações sem fins lucrativos, que passaram a atuar no mercado por meio da venda de bens e serviços. Essa variedade de uso do termo tem a ver com duas discussões acadêmicas e práticas nos anos 1990, uma originária do mundo corporativo e outra do contexto dos empreendimentos sociais.

Assim, o conceito de negócio social abarca qualquer ação empreendedora de mercado que contenha impacto social em sua ação comercial. Podem ter variados formatos legais, e também ser analisados sob lentes disciplinares diferentes (YOUNG, 2009).

Na perspectiva dos países em desenvolvimento, para Comini *et al.* (2012) o termo usual é negócio inclusivo. Considera que visão latino-americana como a visão asiática de Yunus (2008) possuem elementos comuns e as analisa conjuntamente. Afirmam que ambas as visões apontam que os negócios sociais ou inclusivos possuem forte preocupação com a redução da pobreza e as iniciativas desse tipo devem ter impacto social positivo, efetivo e, sobretudo, de longo prazo.

Comini *et al.* (2012) apoiam-se na rede SEKN para expor que os pesquisadores desta rede não diferenciam, conceitualmente, negócio social de negócio inclusivo, sendo que estes termos são utilizados como sinônimos, sendo usual na América Latina o uso de negócio inclusivo, exceto no Brasil onde prevalece a nomenclatura negócio social.

Negócios inclusivos, segundo a rede SEKN, são organizações ou empreendimentos que geram transformação social por meio de atividades de mercado.

## **2.2.2 Histórico do Terceiro Setor**

Historicamente, enfatizando a perspectiva jurídica, começam a existir as Organizações Sociais na época do regime militar, em um período em que a sociedade brasileira convivia com o autoritarismo e a modernização do país, surgindo daí uma sociedade organizada e baseada em ideais de autonomia em relação ao Estado (TACHIZAWA, 2014).

Fernandes (1994), contrapondo-se ao Estado de arbítrio da ditadura militar no Brasil, a sociedade civil passou a fortalecer o anseio pelo Estado de direito e a confundir-se com os contingentes de cidadãos que se opunham ao regime. Entre os ativistas do final da década de 70 ligados à igreja católica, dirigentes de associações profissionais ou fundadores das primeiras ONGs de defesa de direitos, sucedeu-se simbólica e conceitualmente o uso das

expressões movimentos populares, movimentos sociais e sociedade civil ou cidadania, conforme revia seu próprio papel, representatividade e raio de influência.

Ainda de acordo com Fernandes (1994), de uma forma contemporânea, a expressão disseminou-se e o termo organizações da sociedade civil (OSCs) foi utilizado para “referir-se aos atores coletivos que expressam [...] causas e interesses difusos da população, frequentemente vinculados ao exercício de cidadania”.

Camargo (2008, p.32) ressalta que, “com a progressiva queda do Regime Militar na primeira metade dos anos 1980 e a promulgação da chamada ‘Constituição Cidadã’, de 1988 o desenvolvimento da consciência dos brasileiros e a valorização dos conceitos de cidadania” houve mais participação da sociedade que buscou ativamente a recuperação da dignidade através de entidades com fins assistenciais.

Com a aprovação da Constituição de 1988 no Brasil, teve papel decisivo no processo de formação do Terceiro Setor. A autonomia das associações civis brasileiras é garantida como direito democrático básico no artigo 5º da Constituição Federal (1988), mais precisamente no inciso XVIII, que diz: “Todos são iguais perante [...] garantindo-se aos brasileiros [...]: a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independentem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento” (BRASIL, 1988).

Marcado pelo processo de redemocratização do país, a aprovação da Constituição Federal de 1988, foi também um grande momento para as organizações da sociedade civil, a Constituição Federal de 88 determinou o fim da ditadura militar e assegurou diversas garantias constitucionais, com o objetivo de dar maior efetividade aos direitos fundamentais. Expandiram-se os direitos de cidadania e direitos sociais, estabeleceram-se princípios para a descentralização na promoção das políticas sociais, com isso, houve novas demandas e espaços de atuação para as Organizações junto à sociedade (BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO, 2001).

Já em meados do século XX, o advento da Segunda Guerra Mundial, levou os principais líderes mundiais a aprovarem a Declaração Universal dos Direitos Humanos na ONU. Houve uma situação de bem-estar proporcionada pelo crescimento econômico dos anos do pós-guerra e a ausência de grandes conflitos políticos em seus países levaram grupos Associados a igrejas, a partidos políticos etc. a se unirem para formar grupos de pressão em favor dos direitos humanos, contra a opressão ou com o objetivo de oferecer alguma contribuição no combate à pobreza (distribuição de alimentos e de remédios, programas de alfabetização, apoia a crianças abandonadas etc.). Outro movimento social de grande importância foram as políticas de identidades, havia grupos que lutavam por ideologias

tradicionais (sociedade, trabalho, nação etc), grupos com identidades comuns surgiram em busca de seus direitos, buscando representar diversas minorias, grupos étnicos, orientação sexual, consumidores, donas de casa etc. (RELATÓRIO FINAL DA CPI DAS ‘ONGS’, 2010).

A expressão Organização Não-Governamental (ONG) é amplamente conhecida pela sociedade, porém, seu significado é confuso e impreciso. Trata-se de expressão que não é técnica, e não é utilizada por qualquer norma jurídica relevante, ou seja, juridicamente, não existe uma definição para “ONG”. Pode ser uma fundação ou uma associação, ou ainda uma organização internacional que não seja vinculada a nenhum Estado (RELATÓRIO FINAL DA CPI DAS ‘ONGS’, 2010).

Durante a ditadura militar, o princípio de cidadania percorreu um longo caminho no Brasil, e algumas instituições não governamentais exerceram relevante papel para a sociedade em favor dos direitos civis e da redemocratização do País, como a Associação Brasileira de Imprensa (ABI), a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), ligadas aos setores mais abertos da Igreja Católica entre outros.

Assim, qualquer entidade de direito privado, desde que sem fins lucrativos e sem ser controlada pelo Poder Público, pode ser considerada ONG. Também faz parte do chamado terceiro setor, contudo a expressão ONG foi usada pela primeira vez em 1950 pela ONU (Organização das Nações Unidas) para definir toda a organização da sociedade civil que não estivesse vinculada a um governo. Atualmente a ONU define as ONGs como instituições privadas que têm uma finalidade pública, sem fins lucrativos (PEREIRA, 2013).

Já numa concepção mais contemporânea as OSCs e a sociedade civil organizada não se distinguem, indicam o universo das organizações constituídas por cidadãos que atuam diante das carências onde o Estado que não consegue atender de maneira satisfatória as necessidades da sociedade e o mercado não tem interesse de atender de forma não lucrativa (OLIVEIRA; HADDAD, 2001).

Com isso, de acordo com Oliveira e Haddad (2001, p.62), a expressão disseminou-se e o termo organizações da sociedade civil (OSCs) foi utilizado para “referir-se aos atores coletivos que expressam [...] causas e interesses difusos da população, frequentemente vinculados ao exercício de cidadania”.

### 2.2.3 Legislação do Terceiro Setor

Com a progressiva queda do Regime Militar na primeira metade dos anos 1980, com a promulgação da chamada ‘Constituição Cidadã’ de 1988 e, com o desenvolvimento da consciência dos brasileiros e a valorização dos conceitos de cidadania houve mais participação da sociedade que buscou ativamente a recuperação da dignidade através de entidades com fins assistenciais (CAMARGOS, 2008).

A aprovação da Constituição Federal de 1988, marcado pelo processo de redemocratização do país, foi também um grande momento para as organizações da sociedade civil, determinando o fim da ditadura militar e assegurando diversas garantias constitucionais, com o objetivo de dar maior efetividade aos direitos fundamentais (FREITAS; RODRIGUES; PIOVESAN, 2011, p. 2). Expandiram-se os direitos de cidadania e direitos sociais, estabeleceram-se princípios para a descentralização na promoção das políticas sociais, com isso, houve novas demandas e espaços de atuação para as Organizações junto à sociedade (BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO, 2001).

O princípio de cidadania percorreu um longo caminho no Brasil, durante a ditadura militar, algumas instituições não governamentais exerceram relevante papel para a sociedade em favor dos direitos civis e da redemocratização do País, como a Associação Brasileira de Imprensa (ABI), a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), ligadas aos setores mais abertos da Igreja Católica e de outras igrejas cristãs, entre outros.

Assim, qualquer entidade de direito privado, desde que sem fins lucrativos e sem ser controlada pelo Poder Público, pode ser considerada ONG. Também faz parte do chamado terceiro setor, contudo a expressão ONG foi usada pela primeira vez em 1950 pela ONU (Organização das Nações Unidas) para definir toda organização da sociedade civil que não estivesse vinculada a um governo. Atualmente a ONU definem as ONGs como instituições privadas que têm uma finalidade pública, sem fins lucrativos (PEREIRA, 2013).

O Código Civil Brasileiro, na parte geral do Livro I, divide as pessoas em: pessoas naturais e pessoas jurídicas (BRASIL, 2002). Lourenço Neto (2015, p.1) conceitua pessoa jurídica como “entes criados pela lei, que lhe fornece a capacidade de serem sujeitos de direitos e obrigações, atuando na sociedade com personalidade jurídica distinta das pessoas naturais que a compõem” por estar no plano imaterial necessitam sempre de uma pessoa natural que a represente.

Venosa (2015, p. 257) ensina que são três requisitos básicos para a constituição de uma pessoa jurídica “vontade humana, observância dos preceitos legais e finalidade lícita”, acrescenta ainda, “as pessoas jurídicas de direito privado originam-se da vontade individual, propondo-se à realização de interesses e fins privados, em benefício dos próprios instituidores ou de determinada parcela da coletividade”.

O mesmo Código Civil Brasileiro, no artigo 40º, classifica as pessoas jurídicas em duas categorias: pessoas jurídicas de direito público (interno ou externo) e pessoas jurídicas de direito privado. O art. 44 discorre sobre as pessoas jurídicas de direito privado e subdivide ainda em demais espécies: associações, sociedades, fundações, organizações religiosas, partidos políticos e empresas individuais de responsabilidade limitada (BRASIL, 2002).

Por serem entidades sem fins lucrativos, as Organizações da Sociedade Civil, para efeitos legais, podem constituir-se de duas formas: associações ou fundações. Tachizawa (2012, p. 24) explica que as Organizações da Sociedade Civil “preferem, no entanto, a primeira forma, a qual não implica a existência de um patrimônio prévio”, razão pela qual 95% das ONGs são registradas como associações sem fins lucrativos e não como fundações (TACHIZAWA, 2012).

Segundo dados do Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social (2008, p.39), o poder público pode conceder alguns benefícios para as organizações visando incentivar a criação de novas associações e fundações. Os principais benefícios conferidos são as imunidades tributárias, isenções de impostos e contribuições. Outro incentivo bastante importante é a qualificadora, ou seja, “concessão de títulos como de utilidade pública, registro e certificado nos conselhos de assistência social e de organização da sociedade civil de interesse público”, com isso possibilita a organização receber verba pública por meio de “convênios, contratos, subvenções sociais e termos de parceria” para suas atividades sociais.

De acordo com o Relatório Final da CPI das ‘ONGs’ (2010) existe um regime jurídico tributário diferenciado para as diversas organizações sociais sem fins lucrativos, contudo “esse regime encontra-se espalhado em diversas normas, refletindo a quase absoluta ausência de sistematização da legislação tributária brasileira”.

Há hipóteses, previstas em lei, em que Organizações da sociedade civil poderão obter a qualificadora de Organização Social (OS) ou de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Essas regras estão previstas na Lei nº 9.637, de 1998, para as OS’s e na Lei nº 9.790, de 1999, para as OSCIP’s. Essas leis tratam também do regime jurídico de contratação dessas entidades com o Poder Público. Organizações Sociais – OS -

são “figuras jurídicas criadas para a prestação de serviços de interesse público, mas não de exclusivos do Estado” (MEIRELLES, 2011, p.408) foram criadas pela Medida Provisória n. 1.591/97 a qual se converteu na Lei 9.637/98 que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais.

O artigo 1º da Lei 9.637/98 define as atividades que a organização deverá exercer para receber a qualificação de OS, qual sejam: ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde (BRASIL, 1998).

Camargo (2008, p.10), explica, “é importante entender que a Organização Social não é uma espécie de pessoa Jurídica, assim como são as Fundações e Associações Cíveis. Trata-se, sim, de uma qualificação dada a uma entidade que a faz merecer tratamento legal diferenciado”, ou seja, “é um título conferido pelo poder público com quem a mesma forma uma espécie de parceria” quando recebe esta qualificação pode um vínculo jurídico com o Estado via contato de gestão.

As entidades qualificadas como organizações sociais são declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais, e entre outras, as exigências para a obtenção da qualificadora de Organização Social, a entidade deverá comprovar, nos termos do art. 2º da Lei 9637/98, seu ato constitutivo com as disposições sobre os requisitos: a) natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação; b) finalidade não lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades; c) previsão expressa de a entidade ter, como órgãos de deliberação superior e de direção, um conselho de administração e uma diretoria definidos nos termos do estatuto, assegurada àquela composição e atribuições normativas e de controle básicas previstas nesta Lei; d) previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade, de notória capacidade profissional e idoneidade moral; e) composição e atribuições da diretoria; f) obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial da União, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do contrato de gestão; g) no caso de associação civil, a aceitação de novos associados, na forma do estatuto; h) proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade; i) previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe foram destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra organização social qualificada no âmbito

da União, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, na proporção dos recursos e bens por estes alocados (BRASIL, 1998).

As OSCs foram regulamentadas, recentemente, com o Projeto de Lei nº 7168/2014 e depois foi ratificado com a Lei Ordinária nº 13.019/2014 onde foram estabelecidas as parcerias entre Administração Pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para atividades com finalidades de interesse público (BRASIL, 2014).

Segundo Araujo (2015, p.9) “a redemocratização vivenciada pelo Brasil nas duas últimas décadas e a percepção de que uma boa gestão pública pressupõe planejamento e transparência dos atos praticados por aqueles que gerenciam os recursos, tem motivado a sociedade brasileira a adotar dois tipos de procedimentos”. O primeiro, relacionado ao aprimoramento das regras institucionais formais associadas ao planejamento, organização, direção e controle dos procedimentos governamentais. O segundo, referente à maior aproximação e participação da sociedade, via organizações não governamentais – privadas, corporativas ou públicas– na gestão da coisa pública.

Segundo a Lei que regula as parcerias governamentais com associações, ONG se organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPS), os gestores terão de fazer uma seleção pública entre as instituições interessadas, e haverá duas modalidades de contratação: colaboração e fomento. A diferença é quem propõe o plano de trabalho, no caso da colaboração, é o poder público, enquanto o fomento representa o apoio a uma atividade proposta pela ONG (CÂMARA, 2014).

#### **2.2.4 Conceitos de Terceiro Setor**

As organizações que atuam no campo social assumem atualmente um papel cada vez mais relevante em diversos países do mundo. Os números indicam a emergência de uma nova economia, formada por uma imensa variedade de organizações que atuam visando à promoção social. Essas organizações possuem formas jurídicas e nomenclaturas diferentes, a depender do país ou da região onde estão localizadas.

Esse cenário, que se caracteriza pela intensidade da ação social desses grupos e a variedade de tipos de organização existentes, configuram um fenômeno inovador e significativo, que não pode mais ser negligenciado pelos estudiosos das teorias administrativas.

Cabe observar, entretanto, que a complexidade do fenômeno em questão impede uma conceituação uniforme e dá espaço para o aparecimento de diferentes termos e definições, como economia social, movimento alternativo, terceiro setor, economia informal, economia paralela, serviços de proximidade, organizações da sociedade civil, etc. Essa diversidade de formas de interpretação possíveis remete-nos à necessidade de refletir sobre o objeto e as suas características, se buscamos pensar uma gestão adequada a esse tipo de organização.

Para denominar essas entidades sociais no Brasil são utilizadas as mais diversas terminologias, entre elas, Terceiro Setor, Entidades sem Fins Lucrativos, Organizações Não Governamentais (ONGs), Organizações da Sociedade Civil, Entidades Beneficentes e Organizações Filantrópicas (OLAK; NASCIMENTO, 2006).

Para Araújo (2005), pode-se afirmar que, no panorama econômico mundial, existem três setores distintos, que de formas diversificadas movimentam a economia e trabalham para a evolução da sociedade. Situado no Primeiro Setor, está o Estado, que por meio de seus órgãos e entidades exerce suas múltiplas atividades (política, administrativa, econômica e financeira). No segundo setor, situam-se as empresas privadas com fins lucrativos, que exercem suas atividades com o fim de obter lucros a serem distribuídos aos investidores, como remuneração ao capital aplicado. Já no Terceiro Setor encontram-se as entidades privadas sem fins lucrativos (ESFL).

Na opinião de Santos e Silva (2008), as ESFL começaram a surgir diante da impossibilidade do Estado em solucionar os problemas que se agravaram com o advento das mudanças implantadas pelo sistema capitalista, em 1970, tanto de cunho econômico como nas áreas sociais, como a desigualdade social, a pobreza, a violência, poluição, e conflitos dos mais diversos tipos que se intensificaram com esse novo cenário. A partir de então começaram a buscar alternativas para solucionar, ou pelo menos amenizar esses problemas. Assim, formou-se o chamado Terceiro Setor, termo que abrange um leque de entidades, cuja existência é reconhecida como um setor com características próprias, distinguindo-o do Estado e do conjunto das organizações do setor privado.

Olak e Nascimento (2006, p. 1) dizem que “buscar uma definição clara e objetiva para as entidades Sem Fins Lucrativos (ESFL) não é tarefa fácil”. A expressão sem fins lucrativos, que congrega as entidades de fins econômicos, não reflete, por si só, o que são e qual o efetivo papel que desempenham no contexto social, econômico e político contemporâneo, e apresentam as entidades sem fins lucrativos como tendo por objetivos modificar as atitudes dos indivíduos e conseqüentemente, provocar mudanças na sociedade.

Ainda, para os autores, as entidades sem fins lucrativos vêm desempenhando funções cada vez mais amplas e relevantes para a sociedade moderna, realizando atividades de caráter beneficente, filantrópico, caritativo, religioso, cultural, educacional, científico, artístico, literário, recreativo, de proteção ao meio ambiente, esportivo, além de outros serviços, objetivando sempre a consecução de fins sociais. As instituições do terceiro setor estão direta ou indiretamente ligadas à sociedade, pois prestam serviços diretos a ela como resultado de seu trabalho.

Visto que a expressão sem fins lucrativos não significa que as ESFL não possam obter superávit, pelo contrário, o superávit é indispensável para a sua sobrevivência, assim como em qualquer outra empresa. Então, sem fins lucrativos significa dizer que essas entidades são de fins não econômicos, ou seja, que não distribuem lucro, para que não haja vantagens financeiras a terceiros ligados a essas entidades. Todo o superávit existente é revertido para as atividades operacionais da entidade (ARAÚJO, 2005).

De acordo com Silveira (2007) as entidades sem fins lucrativos englobam as fundações e as associações. As fundações diferem-se das associações por serem, em qualquer caso, de finalidade pública, enquanto nas associações a finalidade é coletiva, de interesse de seus associados. As entidades sem fins lucrativos (ESFL) fazem parte de um grupo de organizações, cujo setor vem se consolidando ao longo do tempo.

Essas entidades desenvolvem diversas atividades, como as beneficentes, filantrópicas, culturais, educacionais, científicas, etc.. Consistem em um universo amplo e heterogêneo, representado por associações, Organizações Não Governamentais (ONGs), fundações, conselhos comunitários, entidades religiosas, empresas-cidadãs e outros (ALMEIDA; FERREIRA, 2007).

O Conselho Federal de Contabilidade (2004) demonstra que a evolução do Terceiro Setor no Brasil foi marcada a partir da década de 90, segundo o mesmo, a partir de 1992, por ocasião do Fórum Internacional para discussão do Meio Ambiente realizado no Rio de Janeiro – ECO 92, o termo Organizações Não Governamentais (ONG), foi difundido no Brasil de forma muito positiva. Essa evolução foi evidenciada pela forte relação entre a atuação das organizações da sociedade civil e do Estado. Esse crescimento apresenta a preocupação da sociedade em contribuir com o Estado no cumprimento de suas obrigações. Essas entidades têm como objetivo principal promover benefícios à sociedade.

Na tentativa de conceituar o terceiro setor, diversos autores (RODRIGUES, 1998; SALAMON, 1998; BRANDÃO; SILVA; GUADAGNIN, 1998; FERNANDES, 1994; WOLF, 1999) procuram identificar particularidades dessas organizações, mas suas

características são muito mais complexas do que parecem e seu intenso crescimento, no país e no mundo, intensifica suas inter-relações e ambiguidades.

De acordo com Castro (1999), Paes (2000), Falconer e Vilela (2001), o terceiro setor, no país, originou-se na Igreja Católica, com sua preocupação social e o objetivo de ajudar o próximo. As primeiras redes de serviços assistenciais, como as santas casas, as ordens e irmandades trabalhavam paralelamente às organizações do Estado e também contribuíram para o nascimento do setor, tornem cada vez mais transparentes suas atividades e principalmente sua gestão.

Segundo Bloedau e Lima (2008), as entidades do terceiro setor possuem algumas facilidades, como o financiamento público que é feito através de isenção de tributos, doações e contribuições de particulares ou empresas. Isto faz com que a prestação de contas seja mais adequada, tanto à sociedade quanto ao fisco e aos particulares que ajudam no financiamento das atividades.

Landin e Beres (1999) afirmam que a noção de terceiro setor evoca não apenas um conjunto diversificado de organizações como também metaforicamente, um espaço de afirmação de valores e práticas sociais que não pertencem ao terreno do mercado, como altruísmo, compromisso social, solidariedade, laços comunitários, ambientalismo entre outros. Já Coelho (2000) apresenta que o termo Terceiro Setor é usado pela literatura como se fosse um termo genérico, onde todas as organizações privadas, sem fins lucrativos e que visam à produção de um bem coletivo são enquadradas.

O Terceiro Setor é composto por organizações sem fins lucrativos e não estatais que procuram atuar, coletiva e formalmente para o bem-estar de uma comunidade ou sociedade, através do fornecimento de serviços e bens, que até então eram privativos do Estado (ARAÚJO, 2005).

Araújo (2006, p. 4) conclui ainda que as entidades do Terceiro Setor são “sindicatos, associações, igrejas, cooperativas ou quaisquer outras organizações que fazem contraponto ao capital, que não distribuam seu patrimônio aos associados, que ajam independentemente do estado e de forma autônoma, são organizações do terceiro setor”.

O autor destaca que as organizações do Terceiro Setor são normalmente classificadas de acordo com as atividades que exercem, e em conformidade com a *International Classification of Nonprofit Organizations*, as mesmas são classificadas em grupos como: a) Cultura e Recreação; b) Educação e Pesquisa; c) Saúde; d) Serviços Sociais; e) Meio Ambiente; f) Desenvolvimento e Habitação; e assim por diante.

Porém, é importante salientar que as organizações do terceiro setor recebem várias denominações, mas tratam-se, apenas, de nomes que se utilizam sem grande diferenciação, para as formas jurídicas de direito privado. Pois, segundo o IBGE (2005) se enquadra como entidades sem fins lucrativos, portanto pertencentes ao terceiro setor, apenas três pessoas jurídicas de direito privado: as associações, as fundações e as organizações religiosas, que anteriormente à Lei nº 10.825, de 22.12.2003 se enquadravam na figura de associações.

Porém, a partir dos anos 70, o conceito de sociedade civil ganhou conotação política peculiar na América Latina. Tornou-se típica da região a expressão sociedade civil organizada, referindo-se ao fenômeno de participação crescente dos cidadãos em assuntos antes exclusivos à esfera pública, na defesa da justiça social e na promoção de causas de interesse geral. Junto com a nova expressão, disseminou-se o uso de organizações da sociedade civil (OSCs) para referir-se aos atores coletivos que expressam um sem número de causas e interesses difusos da população, frequentemente vinculados ao exercício mesmo da cidadania. Em seu uso mais tradicional, sociedade civil é parte de um binômio e faz contraponto com o Estado. Corresponde à população de cidadãos, ou esfera privada, e abrange suas variadas normas de organização e expressão com ou sem fins lucrativos, podendo ser legalmente constituídas ou espontâneas e informais. (LANDIM, 1988, 1993; FERNANDES, 1994; GARRISON, 2000).

Os autores ainda destacam que, numa acepção mais contemporânea, sociedade civil organizada e OSCs confundem-se para designar o multifacetado universo das organizações constituídas livremente por cidadãos que atuam diante da carência de produtos e serviços que o Estado não atende de modo satisfatório e o mercado não tem interesse de atender. Pertencem a esse universo as organizações de base (*grass roots*) ou entidades comunitárias, voltadas para a promoção do desenvolvimento local e liderança de lutas populares; as organizações intermediárias de assessoria e pesquisa (*think tanks*) ou de defesa e promoção de direitos (*advocacy*); as fundações que realizam programas de interesse social (operadoras) ou financiam projetos sociais realizados por terceiros (*grantmakers*); e as antigas entidades assistenciais, de atendimento direto a populações carentes, que praticam a filantropia em sentido estrito.

É importante lembrar que a influência que elas exercem cresce exponencialmente graças a sua articulação em muitas redes. Múltiplas e transversais, intercombinadas, as redes de OSCs canalizam intenso fluxo de informações e permitem a sinergia e o reforço mútuo. Em seu uso mais tradicional, sociedade civil é parte de um binômio e faz contraponto com o Estado. Corresponde à população de cidadãos, ou esfera privada, e abrange suas variadas

normas de organização e expressão com ou sem fins lucrativos, podendo ser legalmente constituídas ou espontâneas e informais (FERNANDES, 1994).

São locais, regionais e internacionais, e proliferaram com redobrada eficiência na medida em que se difundiu o uso do e-mail, seguido pelo acesso à Internet. Redes temáticas de alcance nacional são, por exemplo, o: Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (cerca de 130 membros); Fórum Nacional Permanente de Entidades Não-Governamentais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente - Fórum DCA (perto de 70 organizações); Movimento Nacional de Direitos de Humanos - MNDH (congrega 250 entidades); a Rede Nacional de AIDS/ONGs (com mais de 200 organizações); Fórum Nacional de Entidades Cíveis de Defesa do Consumidor (perto de 20 associações); Fórum Nacional pela Reforma Agrária e Justiça no Campo, no qual se reúnem o Movimento dos Sem-Terra (MST), a Confederação de Trabalhadores da Agricultura (Contag) e a Comissão Pastoral da Terra – CPT (GARRISON, 2000).

Para Oliveira (1997), é hoje praticamente universal, o entendimento de que existência de OSCs de variada índole concretiza a liberdade constitucional de associação e que um setor civil forte é reflexo do respeito ao pluralismo e à expressão de legítimas diferenças, assim como do exercício da tolerância como princípio de convivência social. A multiplicidade de atores, em todos os níveis, conforma o rico capital social do país (Putnam, 1993), assegurando a expressão da diversidade cultural e das profundas desigualdades sociais existentes no Brasil.

Neste sentido, Oliveira (1997) destaca que se atribui papel chave às OSCs, tanto comunitárias como intermediárias (as ONGs); busca-se envolvê-las em projetos oficiais, reconhecendo nelas competência peculiar. Teses como o empoderamento de populações economicamente marginais na condição de protagonistas do próprio desenvolvimento, o imperativo da transparência e da publicidade no uso de fundos públicos, a consulta na formulação de políticas, o recurso a ouvidorias e a audiências públicas, o controle social são antigas convicções das ONGs, particularmente caras às organizações latino-americanas, que alcançam, hoje, unanimidade surpreendente.

No Brasil, com o propósito de alimentar discussões de mais uma rodada de interlocução política. O documento alinha e desenvolve sete enunciados, entre os quais: não há contradição entre dever do Estado e responsabilidade do cidadão; não há contradição entre políticas públicas e dinâmicas comunitárias, entre oferta de serviços e fortalecimento do capital social local; não há, ou não deveria haver contradição entre política econômica e política social; compartilhar com a sociedade as tarefas de formulação e implementação de

uma estratégia de desenvolvimento social não é apenas uma possibilidade, mas uma necessidade na sociedade contemporânea.

Resende (2006) afirma que pela nossa lei regulamentadora das relações privadas (Código Civil), as duas pessoas jurídicas com natureza jurídica de direito privado e de fins não econômicos agora admitidos ou são associações, ou são fundações. Segundo o autor estas organizações podem ser conceituadas da seguinte forma: Associação: agrupamento de pessoas, que visam ao benefício de uma coletividade, portanto, não tem interesse econômico, ou fim lucrativo para os associados ou administradores; Fundação: um patrimônio que alguém separa do que lhe pertence para beneficiar outras pessoas que não o instituidor ou os administradores da entidade e que só pode perseguir fim lícito e não lucrativo.

O autor faz uma distinção entre associação e fundação. A primeira pode ser criada para fins de benefício mútuo entre os que a ela se vincula e a segunda, somente pode existir para atender as demandas de terceiros. Ainda sobre o conceito de associação, Torres (2007, p. 47) afirma que, “são organizações de cunho não econômico que tem por objetivo o bem estar dos seus associados através da formação de associações de recreações, esportivas, clubes, etc.”.

Diante destes conceitos e no vasto panorama das OSCs, é preocupação corrente destacar aquelas que propugnam fins públicos, beneficiando um amplo espectro da população, sem, contudo, abrir mão da independência e autodeterminação asseguradas às organizações livremente estabelecidas com o amparo da Constituição. Complementando a ação do Estado na esfera pública, o segmento mereceria incentivos fiscais especiais e recursos públicos que financiassem seus programas de cooperação com o governo. A caracterização de OSCs de fim público é clássica em países de tradição anglo-saxônica, mas permanece como desafio na América Latina. Trata-se de distinguir aquelas que têm por objetivo a defesa ou promoção de interesses de seus membros ou instituidores de outras que, beneficiando populações-meta que estão além da própria instituição, perseguem fins públicos ou promovem interesses sociais difusos. À primeira vista, saltam exemplos de umas e outras; mas a identificação é tarefa complexa, pela variedade de fins e áreas de atuação dessas entidades, que muitas vezes desempenham atividades com ambas as conotações (OLIVEIRA, 1997).

### 2.3 ESTRATÉGIA NO TERCEIRO SETOR

As organizações sem fins lucrativos, pela sua própria natureza, têm dificuldade de justificar mudanças repentinas devendo, normalmente, transparecer consistência, coerência e

estabilidade. No âmbito das organizações sem fins lucrativos o campo organizacional é complexo envolvendo os mantenedores (financiadores), governo (como possível regulador das ações) e os beneficiários das ações.

As organizações do Terceiro Setor, por sua própria natureza, tendem a ser conduzidas por indivíduos abnegados, mas com pouca ou nenhuma experiência administrativa, atuando apenas com base em voluntariado e dedicação. Para Salamon (1998), é cada vez mais corrente a constatação da necessidade de gestão profissional em organizações do Terceiro Setor, e um fator decisivo é a competência dos recursos humanos e a capacidade de mobilizá-los em uma visão compartilhada que nasça de sua missão. Mesmo com o seu dinamismo, para o autor, o Terceiro Setor permanece vulnerável a várias tensões internas e repressões externas. Apesar de tão propalada flexibilidade, as organizações sem fins lucrativos continuam sendo organizações. À medida que crescem em escala e complexidade, são vulneráveis a todas as limitações que afligem outras instituições burocráticas – falta de sensibilidade, morosidade e rotinização.

Também Drucker (2000) considera que durante algum tempo a expressão gestão era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos, pois ela significava “negócios”, e elas não eram empresas. Na verdade, elas acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamado de “gestão”, pois afinal elas não tinham “lucros”. Collins (2005) tem procurado combater essa posição, alertando que as organizações sociais precisam de metodologia de gestão para planejamento, administração de pessoas e alocação de recursos em termos adequados.

Segundo Castro (1999), durante três séculos, a filantropia desenvolveu-se no país sob a lógica assistencialista, predominando a caridade cristã. Para o correto gerenciamento das atividades de organizações do terceiro setor, faz-se necessário, de acordo com Marcuello (2001), analisar três aspectos de suma importância para a sua eficiência. O primeiro é a teoria das organizações, um sistema conceitual que estuda a realidade social e econômica das organizações, explicando cientificamente suas estruturas e funções. O segundo é a teoria econômica, que estuda as organizações e o fenômeno organizacional usando conceitos oriundos da teoria organizacional, do comportamento organizacional e de microeconomia. Essa doutrina oferece a base teórica para o entendimento de questões como alocação de recursos e inter-relação estrutural. O terceiro aspecto é o gerenciamento estratégico, que facilita a escolha de diferentes negócios e determina a forma de competição das empresas. Esse processo compreende design organizacional, escolha e implementação de estratégias, tomada de decisão, reestruturação, aprendizagem organizacional e objetivos de controle.

A informalidade de planejamento encontrada em pesquisas como a de Crittenden e Crittenden (1997) indicam a incapacidade de diagnosticar uma situação crítica, problemas na implementação de planejamento estratégico e predominância da intuição no estilo administrativo. Para o autor, esses fatores podem prejudicar as empresas de modo geral e também as organizações do terceiro setor, já que sua peculiaridade informal as impede de realizar ações formalmente planejadas e posteriormente mensurar os resultados.

Alguns autores acreditam que organizações do terceiro setor devem enfrentar a gestão do negócio da mesma forma que o setor privado, pois possui em comum o gerenciamento clientes, recursos materiais, financeiros, técnicos e humanos, além de objetivos que, quaisquer que sejam, sociais ou filantrópicos, não podem ser tratados com descuido (FALCONER, 1998; TENÓRIO, 1999; HUDSON, 1999).

Outros pesquisadores consideram que técnicas de administração tradicionais, aplicadas tanto para o setor público como para o setor privado, encontram limitações quando simplesmente transferidas para o terceiro setor (SERVA, 1993, 1997a, 1997b; RODRIGUES; ALVES, 2002). Acreditam, inclusive, existir uma racionalidade substantiva em organizações do terceiro setor, já que a ausência de lucro e de proprietário como foco central, faz com que predominem valores como gestão participativa, prioridade ao atendimento do público-alvo, comprometimento com a missão, valorização do ser humano e compromisso com o outro (HUDSON, 1999; MEREGE, 2000; TENÓRIO, 2000; RODRIGUES; ALVES, 2002).

Entre as duas fontes de recursos utilizadas pelas organizações – capital próprio e de terceiros - cabe ao gestor escolher a opção menos dispendiosa. Porém, a forma de captação no terceiro setor difere da dos demais setores. As organizações sem fins lucrativos obtêm financiamento por meio de doações irrestritas, contribuições individuais, apoio corporativo, fundações e agências públicas, doações em atraso (WOLF, 1999). Uma das ferramentas utilizadas para a concretização do financiamento nas organizações do terceiro setor é o marketing, com sua gama de elementos que possibilitam a agregação de valor e a obtenção de vantagem competitiva no mercado.

Shapiro (1978) ressalta que, embora a função marketing se diferencie entre as organizações sem fins lucrativos, certos conceitos de negócio podem ser adotados para realçar suas operações. Nessas organizações, o marketing é utilizado principalmente na obtenção de recursos que auxiliem na implementação de projetos sociais.

Ainda que não gerem lucros, elas precisam criar uma sistemática de gestão que lhes permita alcançar com sucesso sua missão, o que logicamente depende de recursos materiais.

Além disso, a imagem externa da organização tem um papel essencial na captação de recursos por essas organizações, pois é a reputação da instituição que leva as pessoas a apoiá-la.

Destacada por Wriugh, Kroll e Parnell (2000), uma característica do terceiro setor, é a existência de múltiplos *stakeholders* com seus diversos interesses: mantenedores (financiadores), beneficiários das ações e o governo (como possível regulador das ações). Os autores declaram que um maior número de *stakeholders* pode resultar em uma autonomia administrativa menor em comparação com a dos administradores de empresas. A consideração da existência de múltiplos *stakeholders* pode fazer com que os objetivos organizacionais sejam afetados por um maior número de agentes sociais, como exemplos: conselhos, representantes da comunidade, mantenedores, órgãos reguladores, beneficiários, entre outros (BROWN; IVERSON, 2004). Ainda que não precisem gerar lucro, as organizações do Terceiro Setor demandam, cada vez mais, uma gestão profissionalizada que lhes permita avaliar adequadamente a utilização dos recursos aplicados no alcance de sua missão, especialmente porque esses recursos são, na maioria das vezes, oriundos do setor público.

Na prática organizacional uma das formas mais conhecidas de formulação de estratégias é por meio do planejamento estratégico. Planejamento, para Mintzberg e Quinn (2001), diz respeito à análise e o desmembramento das metas em etapas formalizadas para a implementação. Já pensamento estratégico, no terceiro setor, refere-se a síntese, envolvendo criatividade e intuição. Sob o enfoque do planejamento, continuam os autores, há uma dissociação entre o pensar e o agir, pois primeiro se estabelece uma ação para, em seguida, agir e obter a experiência, fazendo com que ocorra uma desconexão entre os formadores da estratégia e os verdadeiros implementadores.

## 2.4 INOVAÇÃO SOCIAL

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

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

Após Schumpeter, proliferaram as definições de inovação, com autores distintos ampliando ou restringindo o conceito originalmente desenvolvido por ele. Os estudos do MIS em Minnesota se basearam na definição da inovação como um processo que envolve geração, adoção, implementação e incorporação de novas ideias, práticas ou artefatos dentro da organização (VAN DE VEN *et al.*, 1989). McFadzean *et al.* (2005, p. 3) relatam que: a inovação é um processo que fornece valor adicionado e um nível de novidade para a organização e para seus fornecedores e clientes através do desenvolvimento de novos procedimentos, soluções, produtos e serviços e também de novos métodos de comercialização. Outro exemplo é a definição dada por Byrd e Brown (2003), que consideram a inovação como a combinação entre a criatividade e a tomada de risco. Especial atenção foi dada, nos últimos quarenta anos, por parte dos estudos acadêmicos, às inovações ditas tecnológicas, envolvendo fundamentalmente as duas primeiras situações preconizadas por Schumpeter – a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem e a introdução de um novo método de produção no ramo específico da indústria de transformação.

Observa-se, atualmente, uma ampliação do conceito de inovação, saindo da inovação tecnológica de processo e de produto para a inovação organizacional e administrativa e também para a inovação de mercado ou de marketing (OECD, 2005). Assim, a inovação abriu espaços em outras disciplinas e incorporou significados que a tornaram mais abrangente e sistêmica. Por exemplo, concepções sobre a estreita vinculação entre inovação e design estratégico se tornaram evidentes e produziram resultados significativos (MANZINI, 2008).

Pesquisas recentes começam a se multiplicar sobre uma nova forma de inovação, a inovação social (CLOUTIER, 2003; DEES; ANDERSON; WEI-SKILLEM, 2004; MULGAN *et al.*, 2007; MOULAERT *et al.*, 2007; SANTOS, 2009). Nos Estados Unidos, por exemplo, as universidades de Stanford, Harvard e Brown, têm desenvolvido programas de pesquisa e cursos específicos sobre o tema. No Canadá, as atividades do CRISES, Centre de Recherche sur les Innovations Sociales, se apresentam como resultado de uma rede formada por universidades do Québec que se vinculam através de projetos comuns. Na Europa, o INSEAD, a Universidade de Cambridge e iniciativas como o projeto EMUDE (*Emerging*

*User Demands for Sustainable Solutions*), *o Consumer Citizenship Network*, *o Creative Communities for Sustainable Lifestyles e o ISESS, Innovation and Social Entrepreneurship in Social Services*, igualmente fazem estudos e pesquisas e realizam ações de caráter social. No Brasil, da mesma forma, poucas são ainda as iniciativas voltadas aos estudos sobre gestão da inovação social. Uma pesquisa realizada por Brignetti (2011) nos anais do principal encontro dos Cursos de Pós-Graduação em Administração – o EnANPAD – revelou haver poucas publicações e, confirma não haver um consenso sobre a definição de inovação social e sobre a sua abrangência.

A busca de uma definição consolidada de inovação social – e principalmente do seu objeto de estudo – entre os diferentes autores e as diferentes instituições resulta, portanto, num aglomerado de conceitos.

Assim, as inovações foram ampliadas em suas possibilidades de aplicação, com a inclusão do conceito no contexto de inovações sociais, com conceito polissêmico, e pouco consensual. O termo tem ganhado espaço nas discussões e nas publicações nos mais variados âmbitos (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; ZIMMERMANN, 1999; DEES, 2001; ANDRÉ; ABREU, 2007; POL; VILLE, 2009); e nas mais diversas disciplinas como sociologia, administração, economia, serviço social e ciências políticas, torna difícil o estabelecimento de um conceito único e claro para inovação social (RUEDE; LURTZ, 2012, p.2).

Quadro 2: Definições de Inovações Sociais encontradas na literatura

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.
Dagnino e Gomes (2000)	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Standford Social Innovation Review (2003)	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais.
Goldenberg (2004)	Inovação Social é o desenvolvimento e a aplicação de novas ou melhoradas atividades, iniciativas, serviços, processos ou produtos desenhados para superar os desafios sociais e econômicos enfrentados por indivíduos e comunidades.
Novy e Leubolt (2005)	A inovação social deriva principalmente de: satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.
Rodrigues (2006)	Mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções.

Moulaert et al. (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e empoderamento) através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária.
Mulgan et al. (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas por meio de organizações cujos propósitos primários são sociais.
Phills Jr., Deiglmeier e Miller (2008)	O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida.
Hochgerner (2009)	Inovações sociais são novos conceitos e ações aceitos por grupos sociais impactados que são aplicados para superar desafios sociais.
Murray et al. (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.
Howaldt e Schwarz (2010)	Uma inovação social é uma nova combinação e/ou uma nova configuração de práticas sociais em determinadas áreas de ação ou contexto social promovidas por determinados atores com o objetivo de melhor satisfazer ou responder às necessidades e problemas da sociedade.

Fonte: Brignetti (2011).

Primeiros estudos sobre Inovação Social são elaborados por Para James B. Taylor e Dennis Gabor em 1970 (CLOUTIER, 2003) em que Inovação Social é vista como uma forma aperfeiçoada de ação, nova forma de fazer as coisas, uma resposta nova para uma situação social considerada insatisfatória, buscando o bem-estar dos indivíduos e das comunidades. Murray *et al.* (2010), definem inovação como um fenômeno capaz de elevar a capacidade de agir da sociedade. Um modo de criar novas e mais efetivas respostas aos desafios enfrentados pelo mundo hoje. Inovação social é uma nova ideia ou uma ideia melhorada que, simultaneamente, atende as necessidades sociais e cria novas relações sociais. A inovação social surge como um meio alternativo e acessível de mudança que une todos em prol de melhorias sociais (ANDRÉ; ABREU, 2007; MURRAY *et al.*, 2010; BIGNETTI, 2011). A partir da visão schumpeteriana, é possível analisar a abordagem que enfatiza a questão valor. Enquanto a inovação tecnológica trata da apropriação de valor (TAYLOR, 1970; DAGNINO GOMES, 2000), a inovação social se volta para a criação de valor (MIZIK; JACOBSON, 2003; SANTOS, 2009), e se volta para os interesses dos grupos sociais e da comunidade.

Conforme aborda Cloutier (2003), a inovação social, assim, se apresenta como uma resposta nova a uma situação social julgada não satisfatória e visa ao bem-estar dos indivíduos e das coletividades através do atendimento a necessidades como saúde, educação, trabalho, lazer, transporte e turismo.

Abordando o conceito com o viés da estratégia, é possível inferir-se que, enquanto de um lado as inovações sociais buscam desvantagens competitivas, de outro o objetivo é cooperar para resolver questões sociais (SANTOS, 2009). Assim, enfatizam-se as estratégias de vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos no sentido de se obterem transformações sociais duradouras e de impacto, que possam representar mudanças nas relações e nas condições sociais.

Quando o aspecto abordado é o processo; a inovação social é um processo de construção social, de geração de soluções dependente da trajetória. A concepção, o desenvolvimento e a aplicação estão intimamente imbricados e são realizados através da relação e da cooperação entre todos os atores envolvidos. Significa um processo de aprendizagem coletivo, que se baseia no potencial dos indivíduos e dos grupos, que adquirem as capacidades necessárias para realizar as transformações sociais (CLOUTIER, 2003). É um processo dinâmico, que permite a formação de novas relações sociais e conduz a novas estruturas sociais.

Bignetti (2011) destaca que, com relação aos atores, a inovação social se desenvolve através de uma diversidade de intervenientes, entre eles empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores sociais, representantes da sociedade civil, movimentos, comunidades e beneficiários. Nesse sentido, Bouchard (1997) observa que os atores podem representar interesses diversos e pontos de vista antagônicos, exigindo que o processo contemple a conciliação e o ajustamento entre eles.

Com relação a objetivos e Inovação Social Rodrigues (2006) e Heiscala (2007) destacam que estes se vinculam à resolução de problemas sociais, normalmente deixados à margem pelas políticas públicas e pelas ações dos componentes da sociedade em geral. Os objetivos podem varrer um grande espectro de ações, desde a resposta a situações sociais insatisfatórias até o rearranjo dos papéis sociais e a mudança das estruturas sociais.

Outra abordagem que se destaca conceituada por Mulgan *et al.* (2007), evidencia a inovação social como o resultado de três dinâmicas que são inerentes ao seu desenvolvimento e à sua aplicação. São elas: combinações ou hibridização de elementos existentes, e não da composição de elementos integralmente novos. Além disso, a sua colocação em prática se dá ultrapassando fronteiras organizacionais, setoriais ou disciplinares. Por fim, a inovação social deixa como resultante novas relações sociais entre indivíduos e grupos anteriormente separados, contribuindo para a difusão e a perpetuação da inovação e alimentando novas soluções sociais. Este enfoque enfatiza o papel crítico desenvolvido pelos “conectores”,

empreendedores, brokers e instituições – que unem pessoas, ideias, recursos e poder e cuja integração contribui para mudanças duradouras (MULGAN *et al.*, 2007).

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

Cloutier (2003) concentra sua atenção nas inovações sociais centradas no indivíduo, nas inovações orientadas sobre o meio e nas inovações geradas no seio das empresas.

Quando estão centradas no indivíduo, as inovações se voltam para ações que promovam mudanças no indivíduo, de modo a permitir a ele recuperar a capacidade de conduzir sua própria vida, ou seja, capacidade de mudar o próprio indivíduo. Quanto às inovações orientadas sobre o meio, busca desenvolver através da criação de novas instituições ou da modificação do papel de instituições existentes, a qualidade de vida das comunidades ou de grupos de indivíduos. “Assim, diriam respeito ao desenvolvimento de ações no sentido de satisfazerem necessidades como nutrição, transporte, saúde, educação e lazer” (CLOUTIER, 2003, p. 13). Em outras palavras, buscariam dotá-lo do *empowerment* necessário para que pudesse adquirir a capacidade de mudar seu destino. As inovações orientadas sobre o meio buscariam desenvolver, através da criação de novas instituições ou da modificação do papel de instituições existentes, um determinado território com a finalidade de melhorar a qualidade de vida das comunidades ou de grupos de indivíduos.

Sobre os resultados da inovação social e a forma como se processa a expansão de uma experiência bem sucedida, repousa sobre outra, a de estudar a inovação social: como modelo organizacional, como programa ou como princípios (DEES; ANDERSON; WEI-SKILLEM, 2004). Algumas inovações se difundem como modelo organizacional, isto é, como uma eficiente estrutura de mobilização de pessoas e recursos voltada a um objetivo comum. Outras se propagam como um programa, um conjunto integrado de ações que servem a uma finalidade definida. Finalmente, há inovações que se consolidam em termos de princípios, valores e formas gerais de ação sobre como servir a um determinado propósito. As inovações sociais dentro das empresas teriam como objetivo desenvolver novas formas organizacionais e novas formas de produção, resultando num novo arranjo social que

favorecesse a criação de conhecimentos e de tecnologia e que permitisse a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Klein *et al.* (2009) propõem o estudo da Inovação Social referente aos arranjos ou aos meios de ação e de aglutinação de recursos utilizados por diferentes atores permitindo o entendimento das mudanças geradas pela inovação social através de três focos distintos ou “lentes”: indivíduos, organizações e movimentos.

Conforme Dees (2001) e Bessant e Tidd (2009) as mudanças sociais geradas pelo indivíduo são inovações resultantes das ações de iniciativas pessoais, realizadas por indivíduos motivados por uma missão, ambiciosos, estratégicos, talentosos, voltados para resultados e com paixão para fazerem a diferença. O empreendedorismo social é o principal foco de estudo sob este prisma.

Com relação a organização, esta é considerada como um arranjo cooperativo formal em que os propósitos individuais se alinham aos propósitos coletivos. Para Chester Barnard, em sua obra *The Functions of the Executive* (1968) como “um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas” (BARNARD, 1968, p. 73).

Mulgan *et al.* (2007) concentra-se nos movimentos, destacando que, do ponto de vista histórico, os grandes movimentos, como o feminismo e o ambientalismo por exemplo, surgiram como agentes de mudança social radical. Os movimentos possuem uma aceção ampla, incluindo tantas relações sociais não institucionalizadas, ou relações fluidas não consolidadas (principalmente os movimentos sociais no nível local), como formações de redes formais ou informais de atores.

No entanto, deve-se esclarecer que nem todo processo de mudança social é necessariamente uma inovação social. A inovação social tem como característica a novidade e a ação intencional orientada para atingir o resultado desejado. Inovações sociais são planejadas, coordenadas e orientadas para o objetivo específico de, por meio de novas práticas sociais, fazer mudanças sociais (HELLSTRÖM, 2004; HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

Portanto, em nível micro, os objetivos de inovações sociais abrangem satisfazer necessidades sociais, melhorar o padrão de vida continuamente e enriquecer a capacidade de agir de grupos e indivíduos, por exemplo. Já numa perspectiva macro, inovação social trata de uma mudança geral na sociedade ao eliminar desigualdades e promover o desenvolvimento sustentável (BUHEGGER; ORNETZEDER, 2000). Nessa última visão, a inovação social tomaria forma quando uma nova ideia estabelecesse um jeito de pensar e agir que mudasse os paradigmas existentes (CAJAIBA-SANTANA, 2013).

É importante destacar que, para que uma inovação seja considerada “social” é preciso que ela melhore tanto a performance econômica quanto a social, da sociedade na qual ela se desenvolve. Ou seja, que melhore a qualidade e a quantidade de vida, por exemplo, inovações que conduzam a uma melhor educação, melhor qualidade do meio ambiente e maior expectativa de vida (quantidade de vida) (POL; VILLE, 2009).

A partir das concepções destes autores pode-se destacar dos conceitos atribuídos à inovação social, quais seja a satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; a promoção da inclusão social; e a capacitação de agentes ou atores sujeitos, potencial ou efetivamente, a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, por essa via, mudanças relativas as relações de poder, e, quando retoma-se o primeiro conceito de inovação social em que James B. Taylor e Dennis Gabor em 1970, destacam que a mesma é uma nova resposta a uma situação social buscando o bem estar dos indivíduos e das comunidades (CLOUTIER, 2003).

A emergência de inovações sociais, entre elas o empreendedorismo social, produz novas formas de tratamento e busca de soluções para os problemas sociais, surgidos devido ao fracasso dos governos e organismos estatais em satisfazer as necessidades sociais, da maior liberalização dos mercados, das novas tecnologias (NICHOLS, 2006; ZAHRA *et al*, 2008; BULL, 2008; MOREIRA; URRIOLAGOITIA, 2011).

Almeida e Ferreira (2006) afirma que estudos apontam ligações entre as inovações sociais e o Terceiro Setor e que estas seriam estreitas, mas não exclusivas, já que o Estado e o mercado podem inovar sob o ponto de vista social.

E, apesar do crescente interesse acadêmico sobre este campo de estudo, a definição de empreendedorismo social não é consenso e tem-se tornado mais complexa, sobretudo devido à tipologia de empreendimentos sociais criados e da emergência de variadas linhas de investigação acadêmicas (PEREDO; MCLEAN, 2006; ZAHRA *et al*, 2009).

Nos anos 2000, surgem termos correlatos tanto na literatura como na prática, e que se diferenciam, sobretudo quando analisadas pelas regiões geográficas onde se apresentam. Além de empreendedorismo social, surgem expressões como empresa social, negócio social, economia social, negócio inclusivo. Se na Europa predomina o termo economia social, e dependendo do país, empresa social; nos Estados Unidos predominam empreendedorismo social e negócio social. Já nos países em desenvolvimento, sobretudo na Índia, é utilizado empresa social, e especificamente, no Brasil, negócio social.

Para Dees (2001), empreendedores sociais irão utilizar os recursos disponíveis para operar e que são dirigidos para o alcance de resultados que se sustentem. Utilizam a inovação,

buscam uma forma de gestão eficaz, com criação de valor social e são acessíveis à multiplicidade de formatos operacionais e de negócios.

A economia voltada para o mercado vem desafiando as organizações a formular novas estratégias que permitam ajustar o trabalho às necessidades da tecnologia e da competição. Este contexto apresenta desafios diários que obrigam a reflexões e questionamentos na busca da identificação de inovações que transformam comportamentos, posicionamentos e trajetórias, porque afetam e valoram o que se convencionou, em primeira instância, chamar de capital humano. Por diferentes razões, o setor privado tem se mostrado preocupado com as problemáticas sociais que gravitam ao seu redor, e vem cada vez mais buscando maneiras de se aproximar da comunidade e comprometer-se com a melhoria da qualidade de vida, seja dentro ou fora do ambiente de trabalho, uma vez que as organizações competem “as empresas não competem isoladamente, mas o fazem juntamente com o entorno produtivo e institucional de que formam parte” (VÁSQUEZ-BARQUERO, 1999, p.17).

A sociedade encontra-se na era da informação e do conhecimento, com ações velozes de criação e recriação de métodos, processos e produtos que atendam as demandas sociais, porém busca incessantemente modelos produtivos que possibilitem a redução de custos e de matérias-primas.

Uma sociedade na qual se respeite a dimensão dos conceitos acima apresentados é uma realidade necessária. O repensar o modelo econômico é urgente, desta forma para Swedberg e Smelser (1994), a economia é encarada como uma parte da sociedade, ao contrário da concepção básica, na qual a economia é vista sob a ótica do mercado. Por isso, não é difícil compreender os motivos que levam à valorização de ações de responsabilidade social ou ao retorno das discussões sobre temas como terceiro setor e sociedade civil.

Desta maneira, “Refazer a história é corresponsabilidade daqueles que estão comprometidos com a recriação de uma sociedade com mais justiça e equidade, assegurada pelo processo solidário entre os indivíduos.”, (FARFUS; ROCHA, 2007, p.15). Nesse movimento a discussão e o entendimento da inovação social e sua contribuição para a transformação deve ser contextualizado a diferentes variáveis intervenientes em seu processo de criação e disseminação assim destacamos sua vertente relacionada a comunidade.

No escrutínio da comunidade como categoria de investigação epistemológica, Nancy (1986) e Espósito (2007) – cada um a seu modo – propuseram interrogações radicais a respeito do “ser-em-comum” e de sua pluralidade constitutiva. A desconfiança dos dois teóricos em relação à concepção da comunidade calcada em essencialismos universalizantes, que engessam práticas subjetivas e coletivas, serviu também para pôr em relevo o seu caráter

relacional consolidado num variegado de experiências contemporâneas. Aliás, compreende-la como um “nada-em-comum” (NANCY, 1986) ou uma “forma sem substância”, desloca a comunidade dos usos instrumentais operados seja pela política, seja pelo mercado. Isso permite, potencialmente, processos transformadores pelos quais a experiência comunitária pode constituir-se como um desdobrarem-se em si (e para si), um acontecer em seu desenrolar próprio, sem estar condicionada (em termos absolutos) aos determinismos ideológicos e/ou econômicos. A comunidade, nesse sentido, deixa de ser algo ontologicamente estável, como uma substância, e passa a coexistir nos acontecimentos e eventos diversos. Para Espósito, cabe enfatizar, oferece uma síntese instigante na qual postula que “a comunidade não é o *entre* do ser, mas o ser como *entre*: não uma relação que modela o ser, mas o próprio ser como relação” (ESPÓSITO, 2007, p. 19). Segundo o autor, *Communitas* é a palavra latina para designar comunidade. A partir dela, Espósito extrai dois importantes radicais, *cum* e *múnus*. *Cum* revela a presença incontornável de outro (um além de mim); no segundo radical (*munus*), o teórico localiza três significados possíveis: *onus*, *officium* e *donum*. Chama-lhe atenção o fato de *donum* (dom) pertencer a um mesmo conjunto semântico que indica dever, dívida, obrigação, ou seja, laços diversos (mas também contraditórios!) de comprometimento e interação.

Em estudos importantes, Nancy (1986) e Agamben (1993) partilham da tese de que a comunidade se revela como “potência de realização”. Assim sendo, a comunidade se configura como relação descontínua que rompe a cadeia de fechamento (*in-munus*), de individualização, conduzindo o sujeito para experiências no âmbito coletivo e relacional.

Esta visão distingue-se, e almeja ser uma alternativa contrária, ao constructo teórico que reduz o “ser” da comunidade ao modelo atomista que tem no indivíduo (nos pactos entre “átomos”, mas também no solipsismo) o seu ponto de partida e de chegada. Para Nancy (1986), é o “nada” ou o “vazio”, e não qualquer substância (atomística!), o que há de comum na comunidade. O fato de todos possuímos um vazio comum e originário é o que nos movimenta nos impele à relação ou à vinculação, permite-nos a “consciência de si”. Desta forma, não somos “seres” a imagem e semelhança de substâncias individuais redutoras, que se definem única e exclusivamente a partir de si mesmas, mas “seres-com” (a partícula “-com” é aquilo que “desestabiliza o ser”). Isso porque não somos isolados, mas sempre sujeitos em relação. De certo modo, a comunidade, para Nancy (1986), é a reunião destes “seres-com”, seres “esvaziados”. Nesse desenvolvimento reflexivo chegamos à conclusão que, enquanto espectro, forma ou potência, a comunidade não pode ser captada, analisada, decomposta,

enfim estudada, como categoria metafísica (individual ou não) senão como experiência entre “seres-com”.

De passagem, cabe citar também o alerta do sociólogo polonês, Zygmunt Bauman que, no livro *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual* (2003), ao indicar mais desdobramentos da “modernidade líquida”, releva que o extremo individualismo da contemporaneidade não extinguiu a necessidade das pessoas vivenciarem, num certo nível, a experiência comunitária. Ou seja, apesar da crise das comunidades os sujeitos ainda anseiam por vivenciar experiências de pertencimento a um grupo, o que permite, dentre outras coisas, uma sensação de segurança ante o estado de permanente insegurança vivenciado em nosso mundo atual, profunda e dramaticamente marcado/ordenado pela lógica da extrema concorrência entre indivíduos.

Assevera Bauman (2003, p. 60):

Por mais que prezem sua autonomia individual, e por mais confiança que tenham em sua capacidade pessoal e privada de defendê-la com eficiência e dela fazer bom uso, os membros da elite global por vezes sentem necessidade de fazer parte de alguma coisa. Saber que não estamos sós e que nossas aspirações pessoais são compartilhadas por outros pode conferir segurança.

Novos referenciais estão sendo buscados para a criação de soluções que agreguem valor para todos. A articulação dos indivíduos em rede, trabalhando de forma sintonizada e harmônica potencializa o tempo histórico. De acordo com Kemper (2006, p.3), “[...] as redes sociais normalmente facilitam a articulação entre pessoas e organizações e ampliam os recursos, as oportunidades e as estratégias de ação dos componentes da rede, individualmente, e da rede como um todo”.

Bignetti (2011) dá ênfase ao caráter relacional das iniciativas que inovam socialmente ao destacar a íntima conexão que se estabelece entre estas e os atores sociais, em face da busca pela consecução dos objetivos. Cabe destaque que, com relação aos *atores*, a inovação social se desenvolve através de uma diversidade de intervenientes, entre eles empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores sociais, representantes da sociedade civil, movimentos, comunidades e beneficiários.

Castor (2007, p. 79) afirma que, “as inovações sociais podem tomar diferentes formas todas elas importantes como instrumentos de políticas desenvolvimentistas”. Assim pela sua natureza: [...] o número de inovações sociais é virtualmente infinito, sendo importante não o simples trabalho de catalogação das experiências bem ou mal sucedidas e

sim a adoção de uma filosofia de desenvolvimento, que, sistematicamente, incorpore os arranjos sociais e organizacionais alternativos entre os atores relevantes do processo (CASTOR, 2007, p. 80).

Encontra-se no cenário político institucional brasileiro, junto ao FINEP (2011, p.25) o conceito de “inovação para o desenvolvimento social, como: criação de tecnologias, processos e metodologias originais que possam vir a se tornar propostas de novos modelos e paradigmas para o enfrentamento de problemas sociais, combate à pobreza e promoção da cidadania”. Para as políticas operacionais do FINEP, inovação é a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou contendo alguma característica nova e diferente do padrão em vigor.

Abrange diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas. A exigência mínima é que o produto/serviço/ processo/ método/ sistema inovador, deva ser novo ou substancialmente melhorado para a empresa em relação aos seus competidores. Os critérios utilizados para esta categoria do Prêmio do FINEP são: características da inovação, impactos sociais e econômicos e parcerias. A busca da sua compreensão permite o entendimento da amplitude do conceito de inovação social:

- a) Características da inovação: descrição da solução desenvolvida e aplicada; utilização de elementos da cultura e conhecimento locais; viabilidade de aplicação em ambientes socioculturais semelhantes e auto sustentabilidade do projeto;
- b) Impactos sociais e econômicos: problemas sociais relacionados e tamanhos da comunidade afetada pela inovação; melhoria nos indicadores de trabalho e renda nas comunidades envolvidas; reconhecimentos alcançados; eficácia em promover uma maior organização social das comunidades envolvidas;
- c) Parcerias: articulação com políticas públicas e com o setor produtivo.

Sendo contextualizada, a inovação em seu caráter social, o conceito reveste-se de qualidade cidadã e ultrapassa o sentido inovativo. Essa maior amplitude e relevância social conduzem para a criação de proposições no enfrentamento de problemas, tais como a pobreza e a ausência de cidadania. A qualidade no conceito é um atributo de valor social e complementa, aperfeiçoando e ampliando, o conceito de inovação exposto na legislação.

Nessa mesma linha comparativa, estende-se ainda mais o conceito de inovação social ao localizarmos a caracterização de Fleury (2001, p.4), de que inovação social, no contexto de uma sociedade democrática, está associada a dois processos:

- a) transformação das estruturas de gestão pública como forma de inclusão dos interesses dominados na esfera pública, para além da forma tradicional de representação;
- b) geração de redes associativas, capazes de gerar processos sinérgicos entre as instituições estatais democratizadas e as organizações da sociedade.

Segundo a mesma autora, “o processo de inovação tem o efeito de reconstruir os sistemas de relações sociais e a estrutura de regras e recursos que reproduzem aqueles sistemas. Podemos falar de uma inovação social quando as mudanças alteram os processos e relações sociais, alterando as estruturas de poder pré-existentes” (FLEURY, 2001, p. 7)

Outra perspectiva de inovação social é a inovação social territorial que visa a satisfação das necessidades humanas em uma regional, local ou nível de bairro (MOULAERT *et al.* , 2005) . O maior foco é sobre o papel da comunidade e seus atores sociais como líderes e indivíduos criativos, capazes de propor as alterações necessárias. As dificuldades encontradas através deste processo vêm de muitos níveis de governo e a criação de redes de cooperação entre a comunidade e atores. Tradicionalmente, a inovação tem sido vinculada ao ganho econômico e à obtenção do lucro. Mais recentemente, entre as décadas de 1960 e 1980 do século XX, as problemáticas mais relevantes diziam respeito também a aprendizagem (ensino e formação) e ao emprego (organização do trabalho). Mais tarde, a partir dos anos 1980, sendo retomadas mais vivamente concepções schumpeterianas, como a que sustenta que “novas combinações” permitem a obtenção de lucros extraordinários, passa a abranger de modo mais expressivo o campo das políticas sociais e do ordenamento do território, relacionados ao reforço da competitividade das empresas e dos territórios, com enfoque tecnológico. Contudo, como indicado anteriormente, perspectivas mais recentes distinguem claramente a inovação social da tecnológica, atribuindo-lhe uma natureza não mercantil, um carácter coletivo e a intenção de gerar, dentre outros aspectos, autonomia dos distintos atores nas relações sociais inclusivas.

Se coadunam com esta perspectiva da inovação social, importantes iniciativas promovidas por organizações da sociedade civil que visam o combate às diferentes formas de exclusão social. Apesar de existirem diferentes concepções de inovação social, é unanime entre os teóricos que se dedicam ao estudo da área que, em linhas gerais, as inovações sociais se constituem em processos que se desenvolvem, geralmente, fora do âmbito do mercado e que objetivam prioritariamente à inclusão social – para tanto, propõem respostas novas, e que ganham reconhecimento social, na intenção de gerar transformações na sociedade que

viabilizem a redução dos níveis de vulnerabilidade dos mais empobrecidos por meio do seu empoderamento e emancipação.

Esta visão da inovação social conduz a uma redefinição do modelo de gestão. Até porque, pressupostos funcionalistas e gerencialistas pouco acrescentam aos modelos de gestão que anseiam inovar socialmente. Assim sendo, inovações sociais podem ocorrer intencionalmente ou emergir de um processo de mudança social sem planejamento prévio. E mais, inovações sociais podem ocorrer em três níveis: a) dos indivíduos, b) das organizações e c) das instituições. Explicando melhor: a) são indicadores de inovação social dos indivíduos práticas relevantes para o desenvolvimento de autonomia, corresponsabilidade, participação de sujeitos e populações excluídos e aumento de sua qualidade de vida; b) são indicadores de inovação social nas organizações, estruturas organizacionais e de governança que promovam formas de divisão e coordenação do trabalho democrático e que favoreçam aprendizagem e autonomia; c) são indicadores de inovação social nas instituições mudanças nos ambientes legal, político, social e econômico que favoreçam a universalização de direitos, o surgimento de legislações articuladas ao preceito da equidade, etc. com os quais seja possível promover a inclusão social e defesa dos menos favorecidos (BIGNETTI, 2011).

Um fator relevante para o desenvolvimento da inovação territorial social é o papel da comunidade e o trabalho cooperativo com outras instituições, tais como entidades públicas e privadas e organizações não governamentais. A maioria dos modelos de inovação territorial social usa o conceito de rede como um elemento-chave. A inovação social reforça a eficiência das redes e movimentos sociais através de estratégias sociais criativas que surgiram como uma resposta às mudanças globais (KIMBERLEE *et al.*, 2009).

O trabalho cooperativo entre os muitos atores podem formar algum tipo de modelos de inovação territorial, que são entendidas como espaços, grupos ou blocos que permitem o desenvolvimento da inovação, a aprendizagem e a formação de redes. Os principais modelos de inovação territoriais vão desde os ambientes inovadores, industrial distritos, sistemas locais de produção, novos espaços industriais, clusters de inovação, sistemas de inovação regionais e regiões de aprendizagem (MOULAERT; SEKIA, 2003).

Portanto, o desafio que se apresenta é a melhoria das medidas sociais que permitem reconstruções de coesão a nível local. Em essência, a tarefa consiste em sistemas de atores locais, construção com base nas normas que melhoram as condições e qualidade de vida dos cidadãos em longo prazo (KLEIN, 2009).

Esta visão da inovação social conduz a uma redefinição do modelo de gestão. Até porque, pressupostos funcionalistas e gerencialistas pouco acrescentam aos modelos de gestão

que anseiam inovar socialmente. Assim sendo, inovações sociais podem ocorrer intencionalmente ou emergir de um processo de mudança social sem planejamento prévio. E mais, inovações sociais podem ocorrer em três níveis: a) dos indivíduos, b) das organizações e c) das instituições. Explicando melhor: a) são indicadores de inovação social dos indivíduos práticas relevantes para o desenvolvimento de autonomia, corresponsabilidade, participação de sujeitos e populações excluídos e aumento de suas qualidades de vida; b) são indicadores de inovação social nas organizações, estruturas organizacionais e de governança que promovam formas de divisão e coordenação do trabalho democrático e que favoreçam aprendizagem e autonomia; c) são indicadores de inovação social nas instituições mudanças nos ambientes legal, político, social e econômico que favoreçam a universalização de direitos, o surgimento de legislações articuladas ao preceito da equidade, etc. com os quais seja possível promover a inclusão social e defesa dos menos favorecidos (BIGNETTI, 2011).

Com base no que foi indicado até o momento, é possível inferir que a inovação social busca criar condições para maior satisfação das necessidades humanas ao propor alternativas a problemas sociais tantas vezes negligenciados nas esferas públicos e privados. Visa, portanto, com projetos e o envolvimento comunitário: promover inclusão social; resistir e desconstruir processos de exclusão/marginalização social; gerar condições para o empoderamento das pessoas em situação de vulnerabilidade social; emancipação de agentes, de atores diversos.

### 3 DELINEAMENTO METODOLOGICO

Este capítulo possui como propósito descrever o caminho que foi percorrido para desenvolver a pesquisa proposta, apresentando conteúdos relacionados ao paradigma de pesquisa, estratégia de pesquisa, objeto do estudo, técnica de coleta de dados e técnica de análise e interpretação dos dados. Possui um papel fundamental para direcionar o pesquisador para uma trajetória de construção de um trabalho científico, pautado em técnicas e etapas academicamente aceitas e reconhecidas, que permitem obter como resultado um trabalho idôneo e que retrata o estado da arte no que tange as estratégias de inovação social no CEMLM.

#### 3.1 PARADIGMA DE PESQUISA

O conceito de paradigma surgiu das experiências de Kuhn (1991) como cientista. Ele percebeu que a prática científica é uma tentativa de forçar a natureza a encaixar-se dentro dos limites preestabelecidos e relativamente inflexíveis fornecido pelo paradigma. De acordo com o autor, na ausência de um paradigma, todos os fatos significativos são pertinentes ao desenvolvimento de uma ciência. Os paradigmas são “as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornece problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência” (KUHN, 1991, p.13).

Burrell e Morgan (1979) categorizaram os paradigmas que fundamentam a análise organizacional, sendo eles: Humanista Radical, Estruturalista Radical, Interpretativista e Funcionalista. Entre eles temos o Interpretativista, que visa interpretar o mundo como o mesmo é, ou seja, uma visão subjetiva, paradigma proposto para este estudo.

De acordo com Orlikowski e Baroudi (1991), a lógica Interpretativista diz respeito ao conhecimento sobre os processos sociais que não pode ser construído a partir de deduções hipotéticas ou cálculos de relações entre variáveis. E ainda a compreensão desses processos sociais pressupõe um “mergulho” no mundo no qual eles são gerados, ou seja, envolve conhecer como as práticas e os significados são formados e informados. Quando se fala em paradigma de pesquisa, tem-se como propósito identificar uma realidade alternativa. Esse termo é empregado nesta seção metodológica em seu sentido metateórico ou filosófico, para caracterizar uma visão implícita ou explícita da realidade e por normas tácitas compartilhadas em um determinado contexto social.

Já Walsham (1993, p. 5) entende que:

Métodos Interpretativos de pesquisa partem do princípio que o nosso conhecimento da realidade, incluindo o domínio da ação humana, é uma construção social por atores humanos e que isso se aplica também aos pesquisadores. Assim, não há uma realidade objetiva a ser descoberta por pesquisadores e replicada por outros, em contraste com a suposição da ciência positivista. Nossas teorias a respeito da realidade são sempre formas de dar sentido ao mundo e significados compartilhados, é uma forma de intersubjetividade ao invés de objetividade.

Burrell e Morgan (1979, p. 24) contribuem reafirmando que, embora “o paradigma delinea limites metodológicos e compartilha uma linguagem conceitual”, os autores alertam que este não impõe uma unidade completa de pensamento, ilustram que a definição de paradigma permite que, no contexto de qualquer dado paradigmático, haverá muito debate entre teóricos que adotam pontos de vista diferentes.

Cruz e Pedrozo (2008) reforçam que o conhecimento gerado pelo paradigma interpretativista é sempre subjetivo e particular a um determinado contexto. E para os seguidores deste paradigma, o processo de construção do conhecimento passa pela capacidade de compreender em que os envolvidos dão à realidade. Os autores também falam que o pesquisador ao adotar esta postura procura compreender a realidade por meio das interpretações feitas por si próprio - diferenciando a compreensão de explicação, buscando elucidar o caráter único dos eventos analisados e realizando uma descrição detalhada do fato pesquisado.

No entanto, ainda que os métodos de pesquisa Interpretativistas não sejam rigidamente estruturados ou obedeçam aos mesmos critérios de qualidade da pesquisa quantitativa, não significa que os estudos dentro desse paradigma não tenham diversos critérios metodológicos. Além do mais, uma pesquisa Interpretativista é uma tarefa desafiadora, pois exige uma considerável preparação por parte do pesquisador, e uma série de princípios a serem atendidos visando garantir sua seriedade, profundidade e robustez (SACCOL, 2009).

Este estudo se caracteriza como interpretativista de base fenomenológica, fundamentado no pensamento filosófico construído por Edmundo Husserl. Segundo Husserl (1970), a fenomenologia parte de uma dúvida. Os tópicos apropriados ao método fenomenológico incluem a experiência de vida de seres humanos, como alegria ou medo, estar presente, estar envolvido, ser um gerente ou um líder, algum tipo de experiência para pessoas num dado ambiente, como, por exemplo, pessoas numa instituição.

Para Husserl (2000, p. 22), trata-se da “doutrina universal das essências, em que se integra a ciência da essência do conhecimento”. No método fenomenológico, as principais estratégias de coletas de dados são: a) entrevistas: os participantes descrevem verbalmente

suas experiências de um fenômeno; b) descrição escrita de experiências pelo próprio participante; c) relatos autobiográficos, em forma escrita ou oral; d) observação participante: o pesquisador parte das observações do comportamento verbal e não verbal dos participantes, de seu meio ambiente, das anotações que ele mesmo fez quando no campo, de áudio e vídeo disponíveis.

### 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Quanto à abordagem, esta pesquisa será predominantemente qualitativa, por contemplar os aspectos subjetivos de dados coletados através de documentos, entrevistas e questionários.

A pesquisa qualitativa consiste em descrever a complexidade da realidade de determinado problema, analisa a interação entre certas variáveis, compreende e classifica determinados processos dinâmicos vividos por grupos sociais. De acordo com Trivinos (1987), a pesquisa qualitativa possui um caráter descritivo, que permitem corroborar os resultados e estabelecer alguns pontos de vista, utilizando-se frequentemente de transcrição de entrevistas em profundidade e depoimentos.

Além disso, esse tipo de pesquisa contribui no processo de mudança de determinado grupo, e possibilita, em um nível de profundidade maior, a compreensão das particularidades do comportamento dos indivíduos. Richardson (1999, p.80) refere que “os estudos que empregam esta metodologia (qualitativa) podem analisar a interação de certas variáveis, relatar a complexidade de determinado problema, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Minayo (2007, p. 21), destaca que:

A abordagem qualitativa de um problema [...] justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. [...] o método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produto das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmo, sentem e pensam.

No que diz respeito ao enfoque, também conhecido como enquadramento quanto aos objetivos, esta pesquisa é caracterizada como sendo de ordem descritiva, pois tem a intenção de mapear uma realidade científica e descrever as características da mesma. A pesquisa

descritiva consiste em descrever, relatar, identificar, comparar dentre outros aspectos (BEUREN *et al*, 2010).

Gil (1999) salienta que a pesquisa descritiva possui como propósito descrever as peculiaridades, sobretudo, as características de determinada população ou fenômeno. Também pode estabelecer relações entre variáveis. Sobretudo, adota técnicas padronizadas de coleta de dados.

No que tange aos procedimentos, tem-se como enquadramento metodológico a realização de um estudo de caso, onde será feita a investigação de um fenômeno em seu contexto real, possibilitando a explicação de ligações causais de situações singulares. Segundo Yin (2005), o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”.

Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos. Yin (2010) destaca ainda que o estudo de caso é a necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos, e a estratégia de pesquisa adequada para uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica da entrevista semiestruturada que possibilitou um contato direto, frente a frente, do pesquisador e a fonte de dados, no caso o entrevistado, e como instrumento norteador, será utilizado um roteiro que oriente as perguntas.

Fundamental para a eficácia da técnica de entrevista é a condução por parte do pesquisador, principalmente no que se refere à clareza da linguagem utilizada, à pertinência da pergunta em relação ao assunto em questão e não induzir às respostas. Richardson (1989) vê na abordagem através de entrevistas, um procedimento que permite aumentar a empatia entre as pessoas e possibilita a transmissão de informações de um indivíduo para o outro, onde as dúvidas relativas ao objeto de estudos são esclarecidas pelo entrevistador ao entrevistado. As percepções do entrevistador observadas durante a entrevista também são consideradas fruto da mesma.

Em complemento ou paralelo às entrevistas será utilizada a técnica da observação participante. Richardson (2008) destaca que, por meio da técnica de observação também é possível perceber um fenômeno no seu todo ou em algumas de suas partes. Incorpora novos elementos ao sentido comum da palavra e apresenta uma dimensão mais complexa sobre o caso estudado. Esta será desenvolvida em concomitância com as entrevistas, mais

especificamente na sede da organização e nos locais onde são desenvolvidas as atividades da mesma.

Quanto ao horizonte de tempo, a pesquisa se classifica como sendo transversal, ou seja, foi realizada em 3 meses, sendo de maio a julho de 2016. De acordo com Collis e Hussey (2005) na pesquisa Transversal os dados se coletam apenas uma vez, em um curto período de tempo, antes de serem analisados e relatados.

### 3.3 OBJETO DE ESTUDO

A pesquisa foi desenvolvida junto ao CENTRO EDUCACIONAL MARISTA LUCIA MAYRVONE (CEMLM). O CEMLM foi fundado em 06 de Janeiro de 2012, localizado na parte insular do Município de Florianópolis, em uma região da cidade denominada Maciço do Morro da Cruz, mais especificamente na Comunidade do Monte Serrat, Rua General Vieira da Rosa, nº 1050, Centro, município de Florianópolis – SC, desenvolvido no espaço físico da antiga escola Estadual Lucia do Livramento Mayrvone.

O Projeto CEMLM foi resultado da negociação entre o Pe. Vilson, pároco da comunidade, membros da comunidade, Governo do Estado, e a ABEC (Associação de Educação e Cultura), integrante da Rede Marista de Solidariedade, Província Marista Brasil Centro-Sul (Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal), que abrange Serviços, Programas e Projetos Sociais desenvolvidos por mais duas mantenedoras: União Catarinense de Educação (UCE) e a Associação Paranaense de Cultura (APC); visando transformar a antiga escola estadual, que, segundo relato da coordenação, estava tomada pelo narcotráfico em espaço de educação de qualidade, em período integral .

Além da alfabetização do ensino fundamental I, ensino fundamental II e ensino médio noturno, as crianças que estudam do 1º ano até o 5º ano, ficam em período integral na escola onde estão desenvolvidas atividades socioeducativas: como oficinas de teatro, informática, artes plásticas, capoeira, jogos cooperativos e literários.

Este projeto visa o desenvolvimento da comunidade educativa do Centro Educacional Marista Lucia Mayvorme a se propõe a fazer uma profunda reflexão e discernimento, capaz de perceber a realidade e propor as alternativas e alterações que se fizerem necessárias, com a participação dos diversos segmentos da comunidade, procurando articular o currículo com os Parâmetros Curriculares Nacionais, a prática da interdisciplinaridade, a inclusão dos temas transversais nas diversas disciplinas, a fim de estreitar os laços entre a Instituição e a comunidade atendida.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto aos gestores – Coordenadora Geral e Coordenadora Pedagógica; 12 (doze) colaboradores administrativos, professores, coordenadores educacionais, assistentes sociais, auxiliares pedagógicos, auxiliares administrativos e 05 (cinco) pais de alunos. As entrevistas foram desenvolvidas de forma presencial, considerando a disponibilidade dos entrevistados, e o seu teor transcrito na íntegra. Foi realizada também a observação participante em dois eventos realizados no CEMLM: a Festa Junina e um dia de atividades (sábado) em que as crianças participaram de feira dos trabalhos realizados, jogos e passeios. O roteiro da entrevista está disponível no Apêndice A.

Todas as entrevistas foram realizadas com autorização da direção da instituição Marista, diante de documento encaminhado pelo Programa de Mestrado em Administração da Unisul.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

De posse dos dados foi realizada a análise de conteúdo, partindo do princípio de se manter imparcial, transcrevendo na íntegra as falas e confrontando-as para tentar responder o problema e objetivos da pesquisa.

Para a análise dos dados, conforme orienta Freitas *et al.* (1997), foi desenvolvida a análise de conteúdo que, entendida como o conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos (verbais ou não-verbais).

Quanto à interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. É uma técnica refinada, que exige do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo. Fez-se necessário também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise. Jamais esquecendo, do rigor e da ética, que são fatores essenciais (FREITAS; CUNHA; MOSCAROLA, 1997).

Quanto às análises dos conteúdos das entrevistas semiestruturadas optou-se por seguir as orientações de Bardin (2009), que propõe: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de

conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para Bardin (2009) a análise de conteúdo de mensagens apresenta duas funções: uma função heurística: a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão à descoberta, é a análise de conteúdo para ‘ver o que dá’; uma função de administração da prova: hipóteses sob a forma de questões ou de afirmações provisórias servindo de diretrizes apelarão para o método de análise sistemática para serem verificadas no sentido de uma confirmação ou de uma negação, é a análise de conteúdo para ‘servir de prova’. Na prática essas duas funções se complementam.

Bardin (2009) afirma que a análise de conteúdo (seria melhor falar de análises de conteúdo) é um método muito empírico, dependente do tipo de ‘fala’ a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe o pronto-a-vestir em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes, dificilmente transponíveis. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos tem que ser reinventada a cada momento, exceto para usos simples e generalizados, como é o caso do escrutínio próximo da decodificação e de respostas a perguntas abertas de questionários cujo conteúdo é avaliado rapidamente por temas. O autor afirma ainda que a análise de conteúdo, como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, apesar de poder ser considerada como um instrumento de análise é marcado por uma grande diversidade de formas e é adaptável a um campo de aplicação muito vasto, ou seja, o campo das comunicações. A análise de conteúdo pode ser uma análise dos ‘significados’, como na análise temática, ou uma análise de ‘significantes’, como na análise léxica.

De acordo com Bardin (2006, p. 32), a intenção da análise de conteúdo é:

A inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não). [...] Se a descrição (a enumeração das características do texto, resumida após tratamento) é a primeira etapa necessária e se a interpretação (a significação concedida a estas características) é a última fase, a inferência é o procedimento intermediário que vem permitir a passagem explícita e controlada de uma à outra.

Estas inferências procuram esclarecer as causas da mensagem ou as consequências que a mensagem pode provocar. Bardin (2006) organiza a análise de conteúdo em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização

propriamente dita por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise.

A exploração do material constitui a segunda fase, com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). A exploração do material consiste numa etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (BARDIN, 2006).

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados; ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2006).

Tendo em vista as diferentes fases da análise de conteúdo proposta por Bardin (2006), destacam-se como o próprio autor o fez, as dimensões da codificação e categorização que possibilitam e facilitam as interpretações e as inferências. No que tange à codificação, “corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão”. (BARDIN, 2006, p. 103).

Após a codificação, segue-se para a categorização, a qual consiste na: classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 2006).

Mesmo Bardin (2006) rejeita esta ideia de rigidez e de completude, deixando claro que a sua proposta da análise de conteúdo acaba oscilando entre dois polos que envolvem a investigação científica: o rigor da objetividade, da cientificidade, e a riqueza da subjetividade. Nesse sentido, a técnica tem como propósito ultrapassar o senso comum do subjetivismo e alcançar o rigor científico necessário, mas não a rigidez inválida, que não condiz mais com tempos atuais.

Especificamente para a análise do modo de entrevista em questão deverá ser aplicada a análise qualitativa, onde é possível analisar a presença ou a ausência de uma ou de várias características do texto constantes do referencial teórico.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente tópico tem por objetivo apresentar as análises e discussões acerca dos dados obtidos a partir da aplicação dos instrumentos de pesquisa utilizados em cada fase da pesquisa, assim como a resposta à pergunta de pesquisa e o atendimento aos objetivos do estudo. Para tanto, está dividido em sub-tópicos: O CEMLM como inovação social; o processo de definição das estratégias de inovação social na gestão do CEMLM e as interfaces existentes entre as práticas de gestão e a inovação social.

### 4.1 O CEMLM COMO INOVAÇÃO SOCIAL

As possibilidades do projeto em estudo são definidas como o resultado do conhecimento aplicado às necessidades sociais, através da participação e da cooperação dos atores envolvidos, gerando soluções positivas, novas, duradouras e emancipadoras para grupos sociais, comunidades e sociedade de modo geral.

Diante da análise dos relatos e entrevistas realizadas destacamos as seguintes categorias presentes no discurso dos entrevistados (Quadro 3).

Quadro 3: Categorias de Inovação Social

Formas aperfeiçoadas de ação
Novas formas de fazer as coisas
Invenções sociais
Bem-estar
Satisfação de necessidades básicas
Participação política
Empoderamento
Propósitos sociais
Novas relações sociais
Reconhecimento dos direitos dos indivíduos
Autonomia
Corresponsabilidade
Qualidade de vida
Aprendizagem
Universalização de direitos
Educação Inclusiva
Transformação social

Fonte: Elaborado pela Autora (2016).

Ao analisar o constructo teórico com base, primeiro no conceito de Cloutier (2003), se vê que uma inovação social pode ser uma resposta nova para uma situação social considerada insatisfatória, buscando o bem-estar dos indivíduos e das comunidades. Nas entrevistas e questionários realizados no CEMLM, várias afirmações e relatos convergiram para esta perspectiva de inovação social. O CEMLM surge no bairro de Monte Serrat, justamente quando a rede sócio assistencial apresenta grande fragilidade no atendimento da população, não possuindo equipamentos sociais públicos e/ou parcerias que dêem conta da demanda em função de uma necessidade local ao acesso a escolarização e falta de condições da antiga escola estadual. A partir desta realidade, o Padre Vilson Groh, pároco da comunidade, idealizou o Projeto juntamente com os irmãos Maristas, as lideranças comunitárias e o Governo Estadual; nesta parceria, o governo cedeu o espaço físico e, inicialmente, custeou as contas de água e energia elétrica. Hoje, todo custo do projeto é mantido exclusivamente pelo grupo Marista. O objetivo principal do projeto é:

oferecer educação pautada na emancipação humana [...] educação está articuladora de diferentes dimensões da vida social como constituídas de novas formas de sociabilidade humana, nas quais o acesso aos direitos sociais é determinante (Coordenadora Geral).

As condições em que surge o projeto estão também relacionadas à conceituação de Bignetti (2011), que destaca que, com relação aos *atores*, a inovação social se desenvolve através de uma diversidade de intervenientes, entre eles empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores sociais, representantes da sociedade civil, movimentos, comunidades e beneficiários; de Lévesque (2002), que se refere às novas formas de intervenção que organizações sem fins lucrativos, as organizações da economia social e/ou da sociedade civil organizada como inovadoras, porque reúnem fatores produtivos diversos, têm foco em iniciativas associativistas e cooperativas locais, incluem os próprios usuários dos serviços nos processos de trabalho e estabelecem relações sociais voltadas para maior qualidade de vida.

Visando melhor nuançar importantes características da inovação social, enfatiza-se agora as abordagens de Cloutier (2003) e Murray *et al.* (2010), que destacam a dimensão participativa do indivíduo e grupos. O CEMLM pode ser considerado como um processo de construção social inovador, de aprendizagem coletiva, baseado no potencial de indivíduos e grupos de conduzirem (concomitantemente como participantes, geradores e condutores) sua própria história – ao constituírem capacidades necessárias para realizar as transformações

sociais e mudanças duradouras – agem como sujeitos promotores de formação de novas interações e relações sociais emancipadoras.

Neste sentido, o caráter inovador do Projeto é constatado na análise do Projeto Político Pedagógico (PPP) onde estão descritos os objetivos do CEMLM: Oferecer uma Educação Evangelizadora, na qual estão articulados os conceitos de fé, cultura e vida, auxiliando no desenvolvimento da consciência crítica dos educandos, na possibilidade de construir uma sociedade mais fraterna; abrir novos espaços de participação e expansão de iniciativas que integrem escola-família-comunidade, capazes de propiciar a vivência democrática, espaços de participação e um processo permanente de discussão, reflexão do processo ensino-aprendizagem .

A fim de que haja a integração das ações determinadas pelo coletivo escolar, proporcionando a melhoria nos aspectos físico, didático-pedagógico e administrativo, para um processo de ensino-aprendizagem efetivo. O documento ainda aborda os princípios pedagógicos do projeto que incluem a compreensão do homem como um ser social, vocacionado à liberdade e à transcendência; como um agente-sujeito da história e a história como um fenômeno dinâmico. E, como objetivos da prática pedagógica:

Aculturar propiciando a descoberta de si mesmo como pessoa que se plenifica ao longo da existência; orientá-lo na construção de uma sociedade justa e solidária, pelo exercício esclarecido, livre e responsável da cidadania; prepará-lo para o domínio dos recursos científicos e tecnológicos; fomentar os valores cristãos numa visão ecumênica, respeitando as distintas opções religiosas; subsidiar a discussão acerca dos direitos e deveres dos grupos que compõem a sociedade; despertá-lo para a preservação do meio-ambiente; auxiliá-lo em seu desenvolvimento integral. Todos estes aspectos permeados por uma formação continuada dos colaboradores, especialmente Professores, como uma conquista diária de posturas fundamentadas na criticidade, autonomia, interdisciplinaridade e na apropriação teórico-metodológica do projeto educativo Marista. (CEMLM, 2014, p. 15).

Por meio das entrevistas e questionários com colaboradores e pais de alunos envolvidos no Projeto confirmamos a prática descrita anteriormente:

A gente espera que eles saiam daqui aprendendo a pensar, aprendendo a se perceber a si próprio, e ao seu entorno de seu território, a gente espera que ele saia daqui, que ele tenha possibilidades de escolhas, ele pode querer não fazer uma universidade como ele pode querer fazer e a gente espera que ele saia daqui sabendo que ele tem direito, que ele possa fazer a escolha e ele tem que ter acesso a isso, e fazer com o que o seu entorno favoreça a isso, ele também pode ser um bom mecânico de carro, por exemplo, desde que ele seja uma pessoa boa, susta, ética, uma pessoa que vai ficar bem com sua família, nessa perspectiva (Coordenadora Geral).

Ainda na perspectiva de inovação social na dimensão da emancipação e desenvolvimento dos sujeitos, cabe destaque, entre os questionários com os colaboradores educandos, palavras de ordem que aparecem repetidas nas respostas: protagonismo, autonomia, projeto de vida, solidariedade, autovalorização, oportunidades, respeito à diversidade, autoestima, garantia de direitos, sujeito integral, ampliar horizontes, subjetividades, emancipação, empoderamento, conhecimento dos problemas sócio políticos, igualdade de oportunidades, o respeito à diversidade, desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, fazer escolhas, protagonismo social, liderança. Tais palavras se contextualizam nos seguintes relatos ao se perguntar o que se espera do educando no projeto:

Espera-se protagonismo na sociedade, continuidade nos estudos, desenvolvimento moral, ampliação do leque de oportunidades, reconhecimento de suas potencialidades. Promoção da justiça e da paz (Colaborador 1).

[...] ela passou a ter mais responsabilidade, ela passou a ter mais eh [...] negócio do valor mesmo [...] ela um dia chegou pra mim e disse: mãe vamos fazer uma assembleia? E eu disse: como vamos fazer uma assembleia só eu e você? Não, tem coisas aqui em casa que eu não estou satisfeita e eu aprendi no Colégio que a gente tem que sentar e conversar numa assembleia, aí sentou eu e ela para fazer uma assembleia e ela com uma folha com a pauta [...] então é coisa que o Colégio ensina ela a fazer [...] incentivo ao diálogo e hoje em dia a gente não tem mais isso ( Mãe de aluna).

Destaca-se também um aspecto bastante relevante, e que pode ser cada vez mais considerado no constructo da inovação social, que é a transitoriedade dos próprios projetos. Até porque, o objetivo maior é a independência, a transformação dos sujeitos individuais e coletivos. Tendo em conta que a história construída pelos distintos agentes sociais é um processo dinâmico:

Mas o mais importante pra nós [...] que é o nosso foco [...] nosso objetivo maior [...] é essa transformação social. É que essas pessoas se empoderem de tal forma que elas possam ser os próprios agentes da sua transformação [...] por isso assim o nosso trabalho aqui na comunidade e é também a proposta do grupo marista é muito de [...] a gente sabe que a gente é transitório, a gente é temporário nessa comunidade... no entanto o que fica é a obra. É o trabalho que a gente desenvolve [...] e esse trabalho tem que ser tão bem desenvolvido [...] a ponto que o grupo Marista saia daqui enquanto grupo, enquanto instituição e esses valores, essas transformações permaneçam neste espaço [...] Tem uma proposta bem desprendida aí [...] e eu acho que tudo isso que eu falei tem a ver com essa questão desse homem, dessa autonomia dessa liberdade [...] desse ser social e aí a história está o tempo todo [...] ela é muito dinâmica [...] são como eu estou dizendo [...]a gente faz parte [...] a gente não é a história [...]. (Coordenadora Pedagógica).

A partir dos relatos e respostas destacam-se como possibilidades do Projeto: a formação continuada; escuta e acolhimento; qualidade da estrutura, interação entre a comunidade escolar e a comunidade mais ampla, a assistência social, encaminhamento dos adolescentes ao primeiro emprego, encaminhamentos jurídicos relacionados aos direitos das crianças e adolescentes. Nesta perspectiva são expressivos os relatos dos colaboradores:

A vivência democrática, espaços de participação, a acolhida a fim que haja um processo de ensino aprendizagem afetivo! (Colaborador 2).

[...] promoção da cidadania por meio da educação, positivo porque promove a geração de oportunidades para jovens que de outra maneira seriam empregados como mão de obra barata, pelo mercado de trabalho informal e pelo crime organizado (Colaborador 3).

Com os relatos, percebe-se que o CEMLM busca a transformação social baseada no potencial coletivo dos indivíduos ou grupos envolvidos conforme perspectiva defendida por Cloutier (2003).

Algumas limitações, conforme relatos de entrevistados e questionados, estão relacionadas a distância física entre os prédios da escola e do contra turno, que traz consequências a comunicação interna entre os colaboradores do projeto, o que gera uma descontinuidade do processo pedagógico. Há ainda a necessidade de mais espaços de treinamento para os profissionais, de estratégias para superar preconceitos que afastam outros setores da sociedade em relação ao espaço físico da comunidade e também mais apoio estatal que gere melhor estrutura em torno dos espaços físicos, onde são desenvolvidos os projetos. E mais, há limites importantes que obstaculizam, em alguns momentos, a participação mais efetiva dos pais dos alunos.

De forma pontual, destacamos o relato da Coordenadora Geral:

Inúmeras dificuldades [...] no início tivemos bastante dificuldades até hoje vivenciamos isso, preconceito por partes de até mesmo de fornecedores, para contar os funcionários, a rotatividade de colabores ainda é bastante grande, a pessoa tem preconceito, e algumas realmente não tem o perfil e não desenvolve esse perfil para atuar com essas realidade e situação local. Ainda enfrentamos dificuldades em contatar fornecedores (Coordenadora geral).

Diante desta análise e considerando o objetivo multidimensional da inovação social, parece ficar claro que o projeto e a prática comunitária (sem desconsiderar seus limites, mas destacando suas potencialidades) são exemplos de inovação social, na medida em que são satisfeitos os três requisitos fundamentais destacados por Cloutier (2003): a satisfação de

necessidades humanas; a promoção da inclusão social e a capacitação dos beneficiários desencadeando mudanças nas relações sociais e de poder. As ações do CEMLM estão solidificadas na inclusão escolar, apoio à qualificação, visando, através de novas experiências, a construção dos projetos de vida das pessoas em situação de vulnerabilidade.

Percebe-se também que, o CEMLM busca o bem estar da comunidade e todos envolvidos. Desenvolve práticas de inovação social, buscando melhorar a realidade social da comunidade no qual está inserida (POL; VILLE, 2009). Também, ao analisar constructo teórico com base no conceito de Cloutier (2003) se vê que uma inovação social pode ser: uma resposta nova para uma situação social considerada insatisfatória, buscando o bem-estar dos indivíduos e das comunidades.

O Centro Educacional Marista Lucia Mayvorne está inserido em um contexto de grandes desafios sociais que implicam e envolvem a comunidade como um todo. Como dito, o desemprego, as formas de violência, o narcotráfico, a precariedade das estruturas de saneamento básico e moradia, figuram como alguns dos grandes problemas que obstaculizam o desenvolvimento comunitário. Cabe destacar, que o projeto educacional ora estudado é também uma forma de reação as carências no âmbito da educação formal. Contudo, a mesma comunidade expressa sinais de resistência aos entraves do seu desenvolvimento como, por exemplo, a ação das mulheres (gestoras de suas profissões, casas e famílias), o envolvimento dos membros da comunidade em ações reivindicatórias junto aos poderes constituídos, entre outras. Nas palavras da Coordenadora Geral:

O foco de projeto é oferecer educação pautada na emancipação humana, educação esta articuladora de diferentes dimensões da vida social como constituídas de novas formas de sociabilidade humana, nas quais o acesso aos direitos sociais é determinante.

Cotejando com proposições sobre comunidade, já expressas nas reflexões de Nancy (1986), Agamben (1993), Bauman (2003) e Espósito (2007), mas sem negar suas diferenças e especificidades, é possível dizer que os educandos do CEMLM, e seus familiares, vivenciam experiências de articulação coletiva, como práticas cognitivas, econômicas e ético-políticas, que se potencializam e se renovam no sentimento de pertencimento ao grupo personificado na comunidade. Aliás, o conceito pedagógico do projeto está centrado no “vir a ser” dos educandos – o desenvolvimento da potência comunitária apresenta-se como um desafio educacional e elo transformador da realidade. Conforme o relato da Coordenadora Pedagógica:

[...] E tem toda a história do Marcellin Champagnat<sup>1</sup> que é o fundador né... que o objetivo dele era justamente isso, era através do conhecimento libertar as pessoas da sua miséria seja ela sua miséria social ou sua miséria moral que é também um pouco da proposta de Jesus. Isso é algo muito presente na nossa escola assim [...] então não é só o simples fato de estar aqui e fazer uma assistência no sentido de assistir as necessidades sociais dessas famílias, e dessas crianças, mas é que também através da assistência a gente possa ir muito além que é essa liberdade, essa autonomia, e essa capacidade de transformação, acho que é importante[...].

#### Outro relato dirá:

[...] A gente acredita que uma pessoa só pode transformar uma realidade se ela teve a oportunidade de conhecer outras [...] entende não tem como eu me interessar por alemão, por exemplo, se eu nunca ouvi uma pessoa falar em alemão [...] se eu não sei nada da cultura alemã, como? Como que eu vou gostar de piano se eu nunca ouvi piano na minha vida? Se eu não tive está experiência, se eu não tive acesso a isso, então a gente entende que a educação a escola ela tem que ser este espaço onde essas crianças e jovens vão vivenciar outras possibilidades de vida, de mundo de relacionamento com o outro, e é um pouco esse que a gente tenta fazer aqui [...] proporcionar novas experiências, novas vivencias acima de tudo dar acesso [...].  
(Coordenadora Pedagógica)

Diante dos inúmeros desafios, o projeto educacional envolve e é envolvido pela comunidade, o que permite encontrar alternativas de enfrentamento numa proposta inovadora de educação inclusiva e comprometida com a transformação social. A construção da emancipação se dá na interação entre todos os atores sociais envolvidos que, no processo educacional e na vida comunitária, constroem estados de liberdade e autonomia social.

As possibilidades do projeto em estudo são definidas como o resultado do conhecimento aplicado às necessidades sociais, através da participação e da cooperação dos atores envolvidos, gerando soluções positivas, novas, duradouras e emancipadoras para grupos sociais, comunidades, enfim, para sociedade de modo geral.

A partir dos relatos e respostas destacam-se como possibilidades do Projeto: a formação continuada; escuta e acolhimento; qualidade da estrutura, interação entre a comunidade escolar e o resto da comunidade, a assistência social, encaminhamento dos adolescentes ao primeiro emprego, encaminhamentos jurídicos relacionados aos direitos das crianças e adolescentes:

Os alunos de 1 a 5 ano estão o dia inteiro na escola. Um período no ensino regular e outro período têm as oficinas: circense, artes [...] É positivo, pois as famílias podem trabalhar tranquilas enquanto as crianças estão na escola. Os alunos de 6 a 9 anos no período que estão estudando têm algumas atividades: aulas de música, letramento, robótica (Colaborador 4).

<sup>1</sup> (1789-1840) fundador do Instituto dos Pequenos Irmãos de Maria e das Escolas Irmãos Maristas.

## 4.2 O PROCESSO DE DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO SOCIAL NA GESTÃO DO CEMLM

Nas entrevistas e questionários realizados no CEMLM, várias afirmações e relatos convergiram para a perspectiva do entendimento do processo de definição de estratégias na gestão do CEMLM. Destacamos as categorias abaixo para análise:

Quadro 4: Categorias como estratégias de inovação social

Categorias
Arte de gerar valor
Articulação das atividades organizacionais
Potencialidades organizacionais
Impacto social
Novas tecnologias sociais
Estratégia coletivo

Fonte: Elaborado pela Autora (2016).

Resgatando Mintzberg e Quinn (2001) que relatam que as estratégias formais bem sucedidas contêm três elementos essenciais: as metas (ou objetivos) mais importantes a serem atingidos; as políticas mais significativas orientando ou limitando as ações; e as principais providências sequenciais (ou programas) que devem atingir as metas definidas dentro dos limites estabelecidos.

O CEMLM apresenta uma estrutura organizativa, constituída pela Direção, Coordenações Pedagógicas, Assistente Social, Supervisor Administrativo e Secretaria. O PPP (2014, p.18) define como atribuições da Direção:

§ 1º A deliberação, análise, planejamento, coordenação e acompanhamento de todos os processos no Colégio ocorrem de forma participativa e corresponsável, garantindo assim a articulação entre todas as áreas e segmentos do **Centro Educacional**.

§ 2º As reuniões da Equipe Gestora contam com a participação da Direção Geral, Coordenação Pedagógica, Assistente Social e Supervisora Administrativa.

A gestão do centro Educacional é pautada no Projeto Político Pedagógica (PPP, 2014), que se constitui em uma documentação que fundamenta e objetiva a organicidade de um Centro Educacional, no âmbito de serviços oferecidos, programas, projetos e ações realizadas, abarcando todas as demais questões que estão envolvidas nestes processos, como

previsão orçamentária, quadro de pessoal, objetivos, entre outras. Os Objetivos Gerais do Centro Educacional Marista Lucia Mayvorne:

Oferecer uma Educação Evangelizadora, na qual estão articulados os conceitos de fé, cultura e vida, auxiliando no desenvolvimento da consciência crítica dos educandos, para que juntos alcancemos, entre outros, a possibilidade de construir uma sociedade mais fraterna. Abrir novos espaços de participação e expansão de iniciativas que integrem escola-família-comunidade, capazes de propiciar a vivência democrática, espaços de participação e um processo permanente de discussão, reflexão do processo ensino-aprendizagem. A fim de que haja a integração das ações determinadas pelo coletivo escolar, proporcionando a melhoria nos aspectos: físico, didático-pedagógico e administrativo, para um processo de ensino-aprendizagem efetivo (PPP, 2014, p.25).

Além do PPP a instituição elaborou o documento institucional denominado Projeto Educativo Marista, articulando as atividades organizacionais, e que reúne as bases para o processo educativo: documento pensado por todos os colaboradores da rede. O PPP ainda contempla o Plano de Ação para cada meta/objetivo, resultado de um processo contínuo e significativo de avaliação do Projeto Político Pedagógico, através de reuniões trimestrais com o grupo de colaboradores/educadores na perspectiva da informação, formação, reflexão, transformação, ações essas entendidas em interface umas com as outras, enfatizando sempre a atuação coletiva e participativa.

A gente tem uma gestão efetiva de qualidade, gestão bastante compartilhada, trabalhamos bastante em comissões, então as comissões envolvem os colaboradores, envolve representantes dos educandos, trabalhamos de forma coletiva (Coordenadora Geral)

Retomando Daft (1999, p.35), gestão estratégica é um processo usado para responder questões estratégicas, como: “Onde está a organização agora? Onde a organização deseja estar? Que mudanças e tendências estão ocorrendo no ambiente competitivo? Que cursos de ações irão auxiliar para atingir as metas?”.

Na mesma perspectiva desse autor, podemos destacar conteúdo do PPP (2014) do CEMLM:

Entende-se que a avaliação do processo deve ser contínua, possibilitando alterações, ressignificações e ajustes da proposta. Fica sob responsabilidade dos integrantes da Equipe de Trabalho garantir momentos trimestrais que contem com auxílio de instrumental próprio para acompanhamento da efetivação dos Serviços, Programas, Projetos e Ações previstas no Projeto Político Pedagógico, devendo os registros desses momentos serem trazidos para as reuniões da Equipe de Trabalho após a realização dos mesmos. Além dos trimestrais, será realizado no mês de julho um

encontro com todos os setores do colégio para socialização dos projetos em andamento.

Neste sentido, Rumelt, Dan e Teece (1992) descrevem que o estudo das condições econômicas, culturais, demográficas, ecológicas etc., de determinado momento da história facilita o entendimento das decisões estratégicas tomadas nas organizações, as quais fazem tais escolhas de acordo com as suas necessidades naquele momento específico. Ansoff e McDonnell (1993) reforçam ainda que isto requer uma potencialidade de gestão para perceber e interpretar mudanças ambientais, juntamente com uma potencialidade de concepção e direção de respostas estratégicas e uma potencialidade logística para projetar, desenvolver, testar e introduzir novos produtos e serviços. Neste estudo, destacamos as novas tecnologias sociais geradas pelo processo descrito acima. Neste sentido destacamos:

Temos muito que avançar muito que estudar [...] começamos um processo de revisão do nosso PPP porque o mesmo não atende mais a essa escola que a gente está desenhando. Estamos em um momento pedagógico bem rico. Para dar conta disto temos vários grupos de estudos entre o professor e as coordenações. Temos o grupo de estudos de alfabetização, de educação integral, de juventudes e adolescência com foco nessa interdisciplinaridade e o grupo com que tem representações desses outros pra justamente repensar o PPP e fazer esse desenho da escola (Coordenadora Geral).

O CEMLM desenvolve planos de ação anuais que se tornarão trimestrais (em anexo), baseados em reuniões periódicas, fazendo revisões, mudanças, inovações frequentes, agregando valor ao produto oferecido. Esse procedimento coaduna com McFadzean *et al.* (2005, p. 3) que relatam que a inovação é um processo que fornece valor adicionado e um nível de novidade para a organização e para seus fornecedores e clientes através do desenvolvimento de novos procedimentos, soluções, produtos e serviços e também de novos métodos de comercialização.

Reforçando, duas categorias fundamentais da Gestão Estratégica são a articulação das atividades organizacionais e a estratégia no coletivo, conforme relata a Coordenadora Geral:

Temos esse organograma onde estão ali à gestão funciona [...] fazemos um exercício muito grande pra decidir as coisas coletivamente [...] formamos cinco comissões pra ajudar a pensar a escola: comissão de formação, dos evangélicos dos bens, como a gente olha para os nossos bens e cuida, comissão de alimentação, comissão de espiritualidade, e a comissão de eventos. Então essas comissões que são formadas por representatividades, pessoas que querem estar, ajudam a pensar então há toda uma unidade. Temos uma ferramenta que acontece anualmente e passará, a funcionar por triênio que é nosso plano de ação, onde a gente desenvolve, escreve os nossos projetos, indicadores, orçamentos, como vai funcionar o nosso ano e todos fazem parte desse processo através das comissões. Então a gente apresenta esse

plano, constrói esses projetos juntos, depois vamos para o coletivo onde todo mundo opina e, vamos fazendo o acompanhamento desse plano de ação de forma coletiva.

Através dos relatos reafirmamos que estratégia e inovação estão intrinsicamente relacionados representando o valor agregado da organização, resultando em novos processos e atividades adicionados a este serviço, que o valorizam e diferenciam em relação ao que ele era antes de esse processo ou atividade estar presente.

Na fala da Coordenadora Geral referente às escolhas pedagógicas:

No que diz respeito às escolhas pedagógicas que a gente realiza a gente vem tentando cada vez mais na escola fazer algo inovador porque a gente já sabe, a escola que a gente não quer. Que escola é essa que a gente quer e que relação a gente quer dessa criança com esse conhecimento. Então a gente não quer mais já há algum tempo, criança sentada uma atrás da outra, a gente não quer mais os conhecimentos nas suas caixinhas a gente está se aprofundando cada vez mais em áreas do conhecimento a gente esta se afastando da disciplinarização dos conteúdos tentando enxergar a escola como um espaço de troca de conhecimento, essa semana começamos no Fundamental II uma experiência que já acontece no ensino médio que é os roteiros e rodízios dos espaços. (Coordenadora Geral)

A partir destas ações o caráter inovador do CEMLM e a gestão comprometida com a permanência e abrangência das atividades da instituição junto ao público alvo se torna bastante evidente através da formação continuada. Ainda nesse sentido o PPP do CEMLM relata:

A formação continuada é condição para que se construa um processo sistematizado e coletivo de reflexão das práticas realizadas. Esse movimento reflexivo deve ser permanente e repensado numa perspectiva de aprimoramento dos educadores comprometidos com o processo de desenvolvimento dos educandos em sua inteireza (PPP, 2014)

Destacamos mudanças relacionadas as necessidades do ambiente em que o CEMLM está inserido, a partir das necessidades dos professores e alunos, gerando novas tecnologias. Destacamos o depoimento abaixo:

A gente procura fazer um olhar pras Inter teorias não seguimos uma linha [...] sociointeracionista, segue os preceitos de Champagnat nosso fundador, que não era pedagogo. A gente esta muito mais próximo de uma pedagogia libertadora de Paulo freire, propostas que tenham como foco a escuta, revisitar as pedagogias com foco nesse direito nessa escuta, dialogo, construção coletiva pedagogia que traz essa criança e adolescente como ser integral como atender essa integralidade do sujeito. Coordenadora Geral

Ainda destacando a ênfase a estratégia de criar novas tecnologias para atender as necessidade do ambiente destacamos os depoimentos abaixo, em que através de um grupo, especificamente de Professores, percebeu-se a necessidade dos alunos e buscou-se uma nova estratégia quanto a utilização do sinal e metodologia de aula:

Nasceu dos Professores, um grupo de estudos que tem o nome Lucia - a escola que queremos - nasceu dessa necessidade de mudança de perceber que o sinal que acabou de tocar não funciona mais pensar outras estratégias. A escola não estava combinando com o que estávamos pensando [...] estamos orçando agora quanto custa fazer o sinal com musica pra mudar Coordenadora Geral

Os temas são trabalhados de maneira transversal nos componentes curriculares e com amplo apoio (Colaborador 1).

Os *objetivos* a que se propõe a inovação social se vinculam o rearranjo dos papéis sociais e a mudança das estruturas sociais (RODRIGUES, 2006; HEISCALA, 2007). Percebendo-se que os objetivos de mudança da realidade social da comunidade em que está inserido o projeto são comuns aos atores envolvidos.

Dessa forma, baseado nas necessidades dos grupos de estudos formados por Professores e dos seus clientes – os alunos novas abordagens são criadas, inovações para que os objetivos principais do CEMLM sejam atingidos. Inovações são implementadas no campo pedagógico gerando novas tecnologias, como a disposição dos alunos na sala e a forma de repassar os conteúdos:

No que diz respeito às escolhas pedagógicas tentamos cada vez mais na escola fazer algo inovador . Estamos nos afastando da disciplinarização dos conteúdos tentando enxergar a escola como um espaço de troca de conhecimento, iniciamos a experiencias dos roteiros e rodízios dos espaços. Eles tem os diferentes espaços onde eles vão desenvolver as atividades, então eles têm que desenvolver roteiros. Então cada vez mais a relação de construir junto esse conhecimento e o professor como mediador. (Coordenadora Geral).

Assim sendo, inovações sociais podem ocorrer intencionalmente ou emergir de um processo de mudança social sem planejamento estratégico prévio. E mais, inovações sociais podem ocorrer em três níveis: a) dos indivíduos, b) das organizações e c) das instituições. Explicando melhor: a) são indicadores de inovação social dos indivíduos práticas relevantes para o desenvolvimento de autonomia, corresponsabilidade, participação de sujeitos e populações excluídos e aumento de suas qualidades de vida; b) são indicadores de inovação social nas organizações, estruturas organizacionais e de governança que promovam formas de divisão e coordenação do trabalho democrático e que favoreçam aprendizagem e autonomia;

c) são indicadores de inovação social nas instituições mudanças nos ambientes legal, político, social e econômico que favoreçam a universalização de direitos, o surgimento de legislações articuladas ao preceito da equidade, etc. com os quais seja possível promover a inclusão social e defesa dos menos favorecidos (BIGNETTI, 2011). Destacamos ainda Dees, Anderson e Wei-Skillem (2004) que destacam que as inovações sociais dentro das empresas teriam como objetivo desenvolver novas formas organizacionais e novas formas de produção, resultando num novo arranjo social que favorecesse a criação de conhecimentos e de tecnologia e que permitisse a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Enfatizam-se ainda, as estratégias de vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos no CEMLM no sentido de se obterem transformações sociais duradouras e de impacto, que possam representar mudanças nas relações e nas condições sociais:

Foi uma escola pública, do governo do estado, e hoje ela é uma escola privada, mas de atendimento gratuito, é como se todos os nossos educandos fossem bolsistas e isso é possibilitado através da lei da filantropia que a instituição marista atende então todo o recurso do grupo marista é revertido em ações como essa daqui, já que a instituição não pode ter lucro (Colaborador 1)

O poder publico não esta cumprindo os eu papel e essa família esta sofrendo as consequências (Pai de aluno 1).

A ausência do Estado, de políticas publicas que garante um ensino público de qualidade (Colaborador 2).

A partir desses relatos, realiza-se releitura da abordagem de Fleury (2001, p.4), em que inovação social, no contexto de uma sociedade democrática, está associada ao processo de transformação das estruturas de gestão pública como forma de inclusão dos interesses dominados na esfera pública e geração de redes associativas, capazes de gerar processos sinérgicos entre as instituições estatais democratizadas e as organizações da sociedade. E reforçando a abordagem do conceito com o viés da estratégia, é possível inferir-se que, enquanto de um lado as inovações sociais buscam desvantagens competitivas, de outro o objetivo é cooperar para resolver questões sociais (SANTOS, 2009).

Analisando o impacto organizacional do CEMLM, destacamos, neste sentido, os resultados da intervenção do CEMLM no território da Comunidade do Mont Serrat em Florianópolis, cujo foco de projeto é oferecer educação pautada na emancipação humana, educação está articuladora de diferentes dimensões da vida social como constituídas de novas

formas de sociabilidade humana, nas quais o acesso aos direitos sociais é determinante, através dos relatos abaixo:

A comunidade evoluiu bastante com o colégio aqui [...] e foi bem legal para as crianças da comunidade [...] ajuda bastante a comunidade [...] porque tira as crianças da rua né [...] ficam aqui e tem o Projeto também [...] muito importante [...] (Pai de aluno 1)

Qualidade de ensino em condição de igualdade com escolas particulares da cidade. Proporciona a inclusão social por meio do conhecimento (Colaborador 4).

Neste sentido, destacamos Ansoff e McDonnell (1993), que relatam que um dos produtos finais da gestão estratégica, consiste em um potencial de cumprimento futuro dos objetivos da empresa. Em uma empresa isso envolve: - recursos (financiamento, pessoas, informação e materiais); - produtos finais (bens e/ou serviços desenvolvidos) de rentabilidade futura comprovada; - um conjunto de regras de comportamento social que permitam à organização continuar a alcançar seus objetivos. E, coadunando com Mintzberg *et al.* (2000), que trata a como um plano porque representa um tipo de linha de ação escolhida de forma consciente, direcionada para os objetivos da organização, estratégia representa unificação, compreensão e integração de planos destinados a assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos pela gerência. Estratégia pode ser entendida como um padrão porque estabelece um modelo para o curso de ações, ou seja, estabelece um comportamento. Estratégia pode ser vista também como uma posição, que representa a localização da organização no ambiente.

Segundo Fleury (2001, p.25), “o processo de inovação tem o efeito de reconstruir os sistemas de relações sociais e a estrutura de regras e recursos que reproduzem aqueles sistemas”. Podemos falar de uma inovação social quando as mudanças alteram os processos e relações sociais, alterando as estruturas de poder pré-existentes.

Foram desenvolvidos ainda pelo CEMLM, o projeto Cidadania visa promover o fortalecimento e o empoderamento das famílias nas múltiplas dimensões das suas relações sociais. Constitui-se numa proposta de reflexão contínua e sistemática acerca de diferentes temáticas objetivando o acesso a informações que contribuem para o fortalecimento da cidadania e promovem autonomia entre seus participantes.

O projeto de Atenção à Família visa o atendimento personalizado e multiprofissional das famílias de educandos que necessitem de proteção social especial de média complexidade conforme a PNAS, em parceria com a rede socioassistencial, por meio de atendimentos individuais, encaminhamentos e acompanhamento sistemático.

Os projetos locais constituem-se em um agrupamento de mulheres em situação de vulnerabilidade social, através da arte dos trabalhos manuais. Nesse sentido, procura-se com estes projetos oportunizar um espaço de reflexão/conscientização, emancipação feminina e geração de renda.

Dentro deste processo, procura-se também inserir as lideranças comunitárias/ associação de moradores, como forma de contribuir no empoderamento da comunidade, no que tange a garantia de direitos, principalmente de crianças e jovens. São estabelecidas parcerias referentes à cessão de espaço físico para ações comunitárias.

Diante do exposto e, considerando o objetivo multidimensional da inovação social, parece ficar claro que se trata efetivamente de um exemplo de inovação social, na medida em que são satisfeitos os três requisitos fundamentais: a satisfação de necessidades humanas; a promoção da inclusão social e a capacitação dos beneficiários desencadeando uma mudança nas relações sociais e de poder.

#### 4.3 AS INTERFACES EXISTENTES ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E A INOVAÇÃO SOCIAL

Ao analisar as interfaces entre as práticas de gestão estratégica e a inovação social, partindo das entrevistas e questionários realizados no CEMLM, várias afirmações e relatos convergiram para a perspectiva do entendimento destacando as categorias abaixo para análise:

Quadro 5: Categorias das práticas de gestão estratégica e inovação social

Categorias
Parcerias
Empoderamento
Exclusividade
Autonomia

Fonte: Elaborado pela Autora (2016).

Destacam-se inicialmente, com o enfoque das parcerias, que o trabalho da instituição marista no território do maciço do Morro da Cruz se dá desde 2010, e com a escola, o CEMLM teve seu início em 2012. Anteriormente a instituição foi uma escola pública, do governo do estado e hoje é uma escola privada, mas de atendimento gratuito, o que caracteriza o vínculo dos educandos como se fossem bolsistas e isso é possibilitado através da lei da filantropia em que todo o recurso do grupo marista é revertido em ações que não podem obter

lucro. A parceria com o estado também busca efetivar a construção de um prédio ao lado para que o período integral que hoje funciona no Alto da Caieira seja integrado ao mesmo ambiente. Outro parceiro articulador das ações do CEMLM é o Conselho tutelar para aconselhamentos e encaminhamentos.

Há uma relação de proximidade do CEMLM com o IVG (Instituto Vilson Groh). O Pe. Vilson faz parte da formação de equipe de gestão do CEMLM e tem grande visibilidade na cidade, a instituição marista com um pouco mais de expertise em outras áreas o que proporciona uma troca.

Pra gente é um personagem muito importante nesse direcionamento da escola, e com instituto Pe. Vilson a gente faz parte dos grupos de estudo tanto pedagógico como parcerias de incidência e de gestão, Cada vez mais a gente tenta fazer com que este cenário em que está inserido o CEMLM seja um cenário favorável a todos, com ferramentas pedagógicas de gestão (Coordenadora Pedagógica).

Olha pelo que eu sei foi através do Pe. Vilson que tinha um Projeto também e o Marista tinha vontade de fazer uma ação com crianças carentes também [...] então pelo que eu sei foi assim [...] (Pai de aluno 2).

Assim, abordando inicialmente a estratégia enquanto aproveitamento, união de recursos e gestão estratégica como um conjunto de decisões e ações que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas organizacionais, visto que, uma estratégia é um conjunto de decisões relacionadas com o escopo das atividades da organização, objetivos a serem alcançados e alocação de recursos para que os mesmos sejam alcançados. Essas decisões envolvem ações dentro quanto fora das fronteiras organizacionais. Destacamos que:

A estratégia que converte os bens intelectuais das organizações – tanto informações quanto talentos dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade. Em outras palavras, o estudo das condições econômicas, culturais, demográficas, ecológicas etc. de determinado momento da história facilita o entendimento das decisões estratégicas tomadas nas organizações, as quais fazem tais escolhas de acordo com as suas necessidades naquele momento específico. (CHANDLER,1994).

No enfoque da inovação social relendo Silva (2003), que relata que a finitude de recursos, o setor privado tem se mostrado preocupado com as problemáticas sociais que gravitam ao seu redor, e buscam estratégias de aproximação com a comunidade, comprometendo-se com a melhoria da qualidade de vida, seja dentro ou fora do ambiente de trabalho. Neste contexto, profissionais bem capacitados tornam-se fundamentais para

proceder à leitura da realidade e auxiliar na implantação de programas de melhoria, elaborar produtos de impacto social significativo e, ainda, criar e difundir novas tecnologias sociais adaptadas às especificidades de cada comunidade.

Dessa forma, O CEMLM enquanto pratica de gestão e inovação social demonstra através da forma das parcerias existentes a interface entre os temas. Destacamos ainda que as inovações sociais, na sua grande maioria, funcionam sob o ponto de vista da gestão como empreendimentos sociais, empresas sociais.

Porque nenhum colégio no nível do Marista tanto Prefeitura, Universidade ou Colégio particular se preocupou com as crianças sem cobrar nada [...] e eles tratam da mesma maneira, com os e tratassem uma entidade particular como eu vejo NE [...] eu vejo pela minha filha [...] (Pai de aluno1).

Porém, as iniciativas referentes melhoria das condições de emprego, renda, saúde, educação, segurança e moradia, se dão através da mobilização de outras entidades sociais, de forma restrita. Dessa forma, atendendo parcialmente aos eixos definidos pelo CRISES (Centre de Recherchesur les Innovations Sociales), quais sejam: território, condições de vida e trabalho e emprego.

Ela é uma ong de solidariedade ele está estruturado através dos projetos associações de forma igualitária, coletiva onde o objetivo é sempre em busca melhoria a todos os cidadãos (Colaborador 1).

Considerando a interface dos conceitos nesse momento, se faz necessário abordar a concepção de estratégias inovadoras, que possibilita atuar em diferentes vertentes e contribuir com a construção de uma sociedade mais igualitária, justa e equitativa. Assim, segundo Fleury (2001, p. 7-8), “o processo de inovação tem o efeito de reconstruir os sistemas de relações sociais e a estrutura de regras e recursos que reproduzem aqueles sistemas”. Podemos falar de uma inovação social quando as mudanças alteram os processos e relações sociais, alterando as estruturas de poder pré-existentes.

São objetivos gerais do CEMLM descritos no PPP (2014, p. 8):

Oferecer uma Educação Evangelizadora, na qual estão articulados os conceitos de fé, cultura e vida, auxiliando no desenvolvimento da consciência crítica dos educandos, para que juntos alcancemos, entre outros, a possibilidade de construir uma sociedade mais fraterna.

Abrir novos espaços de participação e expansão de iniciativas que integrem escola-família-comunidade, capazes de propiciar a vivência democrática, espaços de participação e um processo permanente de discussão, reflexão do processo ensino-

aprendizagem. A fim de que haja a integração das ações determinadas pelo coletivo escolar, proporcionando a melhoria nos aspectos: físico, didático-pedagógico e administrativo, para um processo de ensino-aprendizagem efetivo (PPP, 2014; p. 8).

Resgatando o documento acima destacamos ainda o conceito de empreendimentos sociais a abordagem de Ashoka-Mckinsey (2001, p.17) em que os mesmos possuem ciclo de vida próprio, e que “se inicia com a percepção de um problema social e a busca de soluções”. Podemos então destacar a forma de constituição e parceria do CEMLM, já relatado acima, ao qual se segue a fase de teste da solução e sua implementação no público específico ou na comunidade. A seguir, inicia-se um período no qual o empreendedor social enfrenta os obstáculos para a obtenção dos primeiros resultados sociais na comunidade e, a última fase da institucionalização, em que ocorre a consolidação do modelo proposto para a solução do problema social. É a fase mais longa, em que o empreendedor social deve estruturar-se para obter impacto social e construir sua sustentabilidade em longo prazo.

Ao constituir a sustentabilidade em longo prazo e, destacando a gestão dos empreendimentos sociais, destacamos que a estrutura hierárquica do CEMLM é composta por uma diretoria em Curitiba que se chama Diretoria Executiva de Ação Social (DEAS). A DEAS que faz a gestão de todos os centros sociais e centros educacionais. A unidade estudada responde a essa Diretoria, que é composta por assessores desde a área jurídica de planejamento, financeira orçamentária a assessores educacionais em cada segmento. Dentro da Diretoria existem as coordenações.

A gestão do CEMLM está conectada com a gestão desta Diretoria para construir as ações coletivamente. No entanto, nos últimos três anos aproximadamente, vivemos um cenário de muita autonomia das unidades. Então somos nós que fazemos a gestão do nosso orçamento. Pra onde vai o nosso dinheiro se a gente vai investir mais aqui ou ali, é claro que a Diretoria acompanha isso pra nos subsidiar, apoiar, mas cada vez mais cada unidade está tendo autonomia para fazer a sua gestão (Coordenadora Geral).

Hoje em dia a gente foi conseguindo uma expertise em relação à gestão que a gente não precisa a toda hora fica perguntando tudo e a gente se sente muito mais corresponsável aqui. A gente reparte com a gestão da unidade (Coordenadora Geral).

A unidade é dividida entre a equipe administrativa e o educacional. O quadro administrativo é formado por gestor de compras, gestor de RH e por um supervisor de manutenção e coordenador administrativo que faz a gestão de todos esses processos.

Na área educacional tem a coordenação educacional composta por três segmentos: coordenação pedagógica para o ensino médio, para fundamental II, duas para o Fundamental I porque é período integral, coordenação de pastoral, de biblioteca e três assistentes sociais uma

pra cada segmento. O quadro de profissionais na área docente é formado atualmente por colaboradores paulistas, gaúchos, nordestinos. O quadro administrativo é formado predominantemente por moradores da comunidade:

Quando essa pessoa acaba aderindo à escola ela vai desmistificando esse lugar, e essa relação com o território passa a ser uma relação de curiosidade de aprendizagem de valorização de desmitificação essas falas com relação ao morro então vai realmente se fazendo uma relação positiva com relação ao território (Coordenadora Pedagógica).

Destacamos ainda o os Objetivos Estratégicos da DEAS - Diretoria Executiva de Ação Social – 2012 a 2018, descritos no PPP (2014):

- 1 - Contribuir com a sustentabilidade da missão, em alinhamento aos princípios institucionais.
- 2 - Ter excelência na promoção e defesa dos direitos das crianças e jovens.
- 3 - Oportunizar diálogo equânime entre ricos e pobres, na perspectiva de denunciar as injustiças sociais.
- 4 - Promover a evangelização intercultural a partir do olhar das infâncias e juventudes pobres.
- 5 - Potencializar a articulação externa para a formação de parcerias e aperfeiçoamento e políticas públicas e a incidência nos marcos legais de interesse da Instituição.
- 6 - Desenvolver modelos de negócios, produtos e serviços inovadores, alinhados ao Carisma Marista e aos diferentes contextos.
- 7 - Desenvolver uma gestão estratégica e processos com maior grau de autonomia, participação, transparência e eficácia.
- 8 - Desenvolver e manter equipes de alta performance.
- 9 - Renovar e disseminar o Carisma Marista na organização e comunidades.

Atualmente o organograma oficial do CEMLM funciona com uma gestão administrativa buscando uma prática de decisão coletiva, sugere a formação de comissões para, para o exercício de uma nova ferramenta que é o plano de ação anual que passará a ser avaliado trimestralmente, descrevendo projetos, indicadores e orçamentos.

Então a gente apresenta esse plano, constrói esse s projetos juntos, depois a gente vai pro coletivo ver se é isso, todo mundo aprova e a gente vai fazendo o acompanhamento desse plano de ação de forma coletiva, o valor, por exemplo, da

nossa festa junina que a gente consegue de arrecadação é o todo que decide pra onde vai esse valor (Coordenadora Geral).

As organizações privadas tendem a não se interessar pelo empreendedorismo social devido a este não apurar resultados em curto prazo e sim médio e longo prazos (Colaborador4).

A equipe da coordenação educacional multiplica todas as ações para o pedagógico. Existe um orçamento anual articulado de forma coletiva e representado através de uma planilha orçamentária em que, cada área gerencia seus gastos, sendo reavaliada a cada trimestre. Todas as áreas devem procurar fazer o controle dos gastos de acordo com suas responsabilidades.

Por exemplo, no educacional o coordenador pedagógico tem que olhar para o seu orçamento. Então quanto pode gastar de material de transporte de passeio com as crianças quanto pode gastar de evento com as crianças. Eles são responsáveis em olhar pra isso e daí eu olho pra todo o orçamento do educacional e o coordenador administrativo e a direção vai mostrando pra gente: está desse jeito, embora a gente tenha total acesso a planilha orçamentária (Coordenadora Geral).

A gente tem para o ano, por exemplo, para 2016, 5.100.000 vai ser o mesmo que a gente vai praticar o ano que vem. Os recursos estão disponíveis, a gente vai fazendo um controle. Esse mês a gente viu que a gente gastou muito eu tinha matérias escolares eu tinha 2000 para gastar no fundamental I só q eu me perdi, a coordenadora pedagogia se perdeu no controle e a gente gastou 2500. Então no mês que vem sei que eu tenho 500 reais que eu tenho que retirar do valor o que estava previsto. Então a gente faz uma distribuição mensal pra que a gente faça o controle e acompanhe os gastos mais menos, qual a conta que estourou, qual conta está sobrando (Coordenadora Geral).

Alguns autores acreditam que organizações do terceiro setor devem enfrentar a gestão do negócio da mesma forma que o setor privado, pois possui em comum o gerenciamento de clientes, recursos materiais, financeiros, técnicos e humanos, além de objetivos que, quaisquer que sejam, sociais ou filantrópicos, não podem ser tratados com descuido (FALCONER, 1998; TENÓRIO, 1999; HUDSON, 1999).

Na fala da Coordenadora Geral, resgatando o objetivo do CEMLM:

Formar cidadão adaptado para pensar e escolher e respeitar seu meio, mostrando a eles que tu tens direito de ser uma boa pessoa um bom profissional, e tenta-lo prepará-lo para a vida, a gente tem ciência que somos uma escola de ensino regular de educação básica e que nosso objetivo é a educação, no entanto a gente tem toda essa preocupação, do que a gente mais quer é um mundo mais justo e igualitário. Além da prática educacional regular, nosso objeto é integra-lo no seu meio, prepara-lo para vida (Coordenadora Geral).

Assim abordando mais um conceito de empreendedorismo social, interface significativa entre gestão estratégica e inovação social, segundo Zahra *et al* (2009), quanto ao que fazem, o tipo trabalhador social percebe e age sobre as oportunidades para atendimento às necessidades sociais locais e têm a experiência e os recursos. E ainda destacando, abordamos a questão do empreendedorismo social como uma expressão de nosso tempo e que “combina a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina ligada à gestão; de inovação e de determinação que é próprio a pioneiros da alta tecnologia” (DEES, 2001, p. 1).

Quando abordamos de impacto social e a criação de novas tecnologias sociais destacamos que o CEMLM tem como principal objetivo a preocupação com a garantia de direitos da criança ou do adolescente, que faz parte deste processo.

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

Como a gente tem esse objetivo muitas outras coisas já são diferentes o processo de escuta da criança e do jovem vai ser diferente, o espaço a gente vai pensar com base nessa garantia desses DIREITOS, os encaminhamentos que temos a fazer. (Coordenadora Geral).

No que diz respeito às escolhas pedagógicas o CEMLM busca cada vez mais fazer algo inovador, aprofundando cada vez mais em áreas do conhecimento e se afastando da disciplinarização dos conteúdos tentando enxergar a escola como um espaço de troca de conhecimento. Toda iniciativa de construção conjunta e pensamento coletivo nasceu dos Professores:

Essa semana começamos no Fundamental II uma experiência que já acontece no ensino médio que é os roteiros e rodízios dos espaços. De manhã eles não ficam mais em sala de aula eles tem os diferentes espaços onde eles vão desenvolver as atividades, então eles têm que desenvolver roteiros. Eu terminei este roteiro aqui eu vou pra outro roteiro porque este roteiro deste conteúdo aqui eu já venci. (Coordenadora Geral).

Cada vez mais é incentivada a relação de construção conjunta e pensamento coletivo do conhecimento e do professor como mediador. Nesse sentido a instituição passa por um

processo de revisão do PPP (Projeto político Pedagógico) em que vários grupos interdisciplinares de estudos de professores e coordenações (alfabetização, de educação integral, de juventudes e adolescência) repensam e refazem o desenho da escola.

Ainda neste sentido o CEMLM investe fortemente na formação e capacitação dos profissionais e esse itinerário formativo gera a “angústia pedagógica”, necessidade de mudança no quadro profissional.

Ele vai percebendo que ele tem que avançar porque se ele não avançar todo mundo está avançando inclusive os educandos, não dá mais pra ele fazer do jeito que ele fazia antes ele tem que fazer diferente. Exemplo: a minha coordenador do fundamental II o meu coordenador do fundamental I eram educadores. Os meus professores do ensino médio hoje são articuladores de área. Então a gente incentiva cada vez mais esse processo formativo bastante aprofundado para que eles possam vir para gestão, eles mesmo vão gerando essa necessidade no coletivo (Coordenadora Geral).

É um espaço para autonomia, trabalho em equipe, desenvolvimento condições para aprender a aprender (Colaborador 3).

Esse grupo de estudos que a gente fez e que tem o nome Lucia a escola que queremos ele nasceu dessa necessidade de mudança de perceber que essa coisa do sinal que acabou de tocar não funciona mais pra gente e que a gente tem que pensar outras estratégias outras coisas e que a escola não estava muito combinando com aquilo que a gente estava pensando ai à gente vai propondo essas mudanças e a nossa diretoria de lá vai acompanhando (Coordenadora Geral).

A gente tem uma preocupação grande de sempre olhar para as leis que fundamentam a educação, mas em nenhum lugar das diretrizes educacionais está escrito, por exemplo, que tem que ter aula 45 min, não está escrito isso. (Coordenadora Pedagógica).

Devido ao estilo de gestão e condução dos processos, o CEMLM tem uma relação de referência com a comunidade e associações de moradores tanto do alto da caieira como do *Mont Serrat* do alto da caieira, impactando em lutas políticas da comunidade, da associação de moradores.

Sabem que a todo o momento nosso portão está aberto e a gente cada vez mais chama essa família pra acompanhar o processo de aprendizagem desse educando e esse é nosso desafio (Coordenadora Geral).

Quanto a participação da família existe uma relação de apoio, porém busca-se outro tipo de participação que é de acompanhamento da aprendizagem das crianças e adolescentes. Neste sentido, para uma participação efetiva a gestão tem feito experiências de grupos mais reduzidos envolvendo a família, com situações de maior opressão e vulnerabilidade: trabalho

infantil. Além disso desenvolve um projeto que traz as famílias pra vivenciar um dia da rotina da criança na escola o que tem demonstrado um cenário de mais pro atividade das famílias quando a gente chama. Outra estratégia desenvolvida pela gestão é o acesso a outros serviços como os encaminhamentos pra psicólogo, medico, dentista. Com a comunidade o CEMLM ainda não conseguiu desenvolver um plano de ação, que a gestão tem por meta.

Isso ainda é frágil por conta de uma cultura escolar que não existe, e não é só nesse território, essa nossa cultura escolar que foi se desmantelando ou que foi criada de uma forma equivocada que não, permite que hoje a família acompanhe o processo de aprendizagem do seu filho e muitas vezes não se coresponsabilize por esse processo.

[...] Quando é evento, entrega de boletim, falar da nota da aprendizagem das crianças é uma festa, a gente chega a 93% de presença. Em contrapartida o acompanhamento miúdo, da rotina não acontece. (Coordenadora Geral).

Há uma preocupação da gestão pedagógica em trabalhar Inter-teorias, estando muito próximo de uma pedagogia libertadora de Paulo Freire, com propostas que tenham como foco a escuta, revisitar as pedagogias com foco nesse direito escuta, dialogo, construção coletiva pedagogia que traz essa criança e adolescente como ser integral como atender essa integralidade do sujeito.

Porque nenhum colégio no nível do Marista tanto Prefeitura, Universidade ou Colégio particular se preocupou com as crianças sem cobrar nada [...] e eles tratam da mesma maneira, com os e tratassem uma entidade particular como eu vejo né [...] eu vejo pela minha filha [...] (Pai de aluno 1)

Inovador? O Colégio não se preocupa só com o Educar, o Aprender, ele trabalha outros valores e hoje no mundo não tem mais isso [...] trabalhar um valor com a criança d o respeito do amor ao próximo sabe [...] e é isso que eu vejo que o Colégio trabalha bastante [...] (Pai 2)

A abordagem de Cloutier (2003), quando trata que as inovações se voltariam para ações que promovessem mudanças duradouras no *indivíduo*, de modo a permitir a ele recuperar a capacidade de conduzir sua própria vida.

Mudanças na criança? Ela passou a ter mais responsabilidade, ela passou a ter mais e [...] negócio do valor mesmo [...] ela um dia chegou pra mim e disse: mãe vamos fazer uma assembleia? E eu disse: como vamos fazer uma assembleia só eu e você? Não, tem coisas aqui em casa que eu não estou satisfeita e eu aprendi no Colégio que a gente tem que sentar e conversar numa assembleia, aí sentou eu e ela para fazer uma assembleia e ela com uma folha com a pauta [...] então é coisa que o Colégio ensina ela a fazer [...] incentivo ao diálogo e hoje m dia a gente não tem mais isso (Pai de aluno 3).

Oferece à criança protagonismo, autonomia, projeto de vida, solidariedade (Colaborador 1).

Reafirmando ainda as interfaces entre gestão estratégica e inovação social, destacamos algumas metas do Plano de Ação do CEMLM (PPP, 2014): Desenvolver capacidade dos colaboradores de diagnóstico no território frente às mudanças de contextos; Articular com rede local (Instituições, Universidades, Órgãos Governamentais etc.) o desenvolvimento de determinadas ações; Garantir a implementação da Gestão de processos da unidade; Desenvolver metodologia de trabalho a partir do modelo de gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em analisar o processo de definição e implementação das estratégias de inovação social na gestão do Centro Educacional Marista Lúcia Mayrvone – CEMLM . Este estudo, se ainda não permite posições conclusivas, aponta vários elementos relevantes sobre o que está sendo pesquisado sobre inovação social e sua interface com as práticas de gestão.

Referente a pergunta de pesquisa, consistia na indagação: Como são definidas e implementadas as estratégias de inovação social na gestão do Centro Educacional Marista Lúcia Mayrvone – CEMLM? As evidências encontradas diante das entrevistas realizadas levam a crer que, na sua maioria, as características do projeto aderem aos multifacetados conceitos de inovação social e gestão estratégica.

No que se refere ao primeiro objetivo, qual seja a prática de gestão do CEMLM, sob os constructos da inovação social, foi possível mapear as seguintes assertivas: é possível afirmar que o Centro Educacional Marista Mayvorne é uma prática de inovação social. Considerando as categorias analisadas invenções sociais, novas relações sociais, ,novas formas de fazer as coisas, formas aperfeiçoadas de ação, propósitos sociais, educação inclusiva, aprendizagem, empoderamento, autonomia, corresponsabilidade, participação política, satisfação das necessidades básicas ,qualidade de vida, reconhecimento, universalização dos direitos individuais e transformação social; as evidências encontradas diante dos dados analisados levam a considerar que, em grande parte, as características do Projeto aderem aos conceitos de inovação social, pois através da prática comunitária criam-se condições para o fomento da emancipação individual e coletiva subsidiada pelo projeto educacional-social. Assim, este dá elementos significativos que auxiliam no empoderamento dos sujeitos no meio comunitário, desenvolvendo potencialidades diversas que podem contribuir na consolidação da autonomia (profissional, política, ética e econômica) dos sujeitos sociais. O projeto proporciona ainda um espaço de convivência, formação visando maior participação e cidadania, desenvolvendo o protagonismo e a autonomia na busca pelo fortalecimento da cidadania e valores solidários, com o objetivo de promover novos cenários para as infâncias e juventudes, e propiciar a esses atores envolvidos um futuro mais favorável, onde os mesmos sintam a necessidade de ir atrás de se seus sonhos e reivindicarem seus direitos enquanto cidadãos.

Referente ao segundo objetivo sobre o processo de definição e implementação das estratégias de inovação social na gestão do CEMLM, considerando as categorias parcerias,

arte de gerar valor, potencialidades organizacionais, articulação de atividades organizacionais, estratégia coletivo, novas tecnologias sociais, impacto social, a inovação social funciona como uma capacidade organizacional, significando uma renovação estratégica na prática da organização e no comportamento organizacional. O CEMLM apresentou uma prática baseada na gestão participativa corresponsável, garantindo assim a articulação entre todas as áreas e segmentos do Centro Educacional. Anteriormente a instituição foi uma escola pública, do governo do estado e hoje é uma escola privada, mas de atendimento gratuito. Outro parceiro articulador das ações do CEMLM é o Conselho tutelar para aconselhamentos e encaminhamentos.

São objetivos da gestão, do CEMLM: desenvolver capacidades dos colaboradores de diagnóstico no território frente às mudanças de contextos; articular com rede local (Instituições, Universidades, órgãos Governamentais etc.) o desenvolvimento de determinadas ações; garantir a implementação da Gestão de processos da unidade; desenvolver metodologia de trabalho a partir do modelo de gestão, desenvolver uma gestão estratégica e processos com maior grau de autonomia, participação, transparência e eficácia

As estratégias de Inovação Social no CEMLM são implementadas através da gestão estratégica participativa onde aparecem como indicadores que promovem formas de divisão e coordenação do trabalho que favorecem aprendizagem e autonomia, baseada no PPP e nos Planos de Ação: grupos de trabalho; reuniões periódicas; corresponsabilidade dos atores envolvidos ; formação de Comissões; e avaliações periódicas. Dessa forma, as práticas de gestão do CEMLM apresentam interfaces com as práticas de inovação social.

Atendendo ao terceiro objetivo do estudo, que são as interfaces existentes entre as práticas de gestão e a inovação social, e considerando as seguintes categorias de abordagem : empoderamento, exclusividade, autonomia; verificou-se que o CEMLM, apresenta a prática de inovação social no âmbito de sua administração, integrando-a as estratégias centrais da organização, ou seja, distanciando-se de meras práticas filantrópicas e, assim, permitindo-lhes simultaneamente gerar valor econômico e social.

A Gestão Estratégica se aplica a todos os setores da economia , inclusive no Terceiro Setor ou Organizações da Sociedade Civil, para a adequada utilização dos recursos e atingimento dos objetivos dos projetos.

A inovação social é resultante da prática da Gestão Estratégica que instrumentaliza as empresas a agregarem valor ao seu produto final.

As características da inovação social incentivam práticas estratégicas de participação, interação entre o atores, empoderamento, construção coletiva de soluções aos

problemas, práticas de decisões coletivas, agregar valor aos projetos, articulação, parcerias, renovações estratégicas de abordagens pedagógicas e de gestão; configurando uma cultura organizacional voltada para a prática de inovações sociais e gestão estratégica para a identificação de suas características nas empresas, e dos diversos processos que conduzem à criação de valor e sua compatibilidade; a avaliação dos resultados da Inovação Social nas organizações; os efeitos da introdução da Inovação Social nos modelos de projetos; e as formas de sua condução nas empresas.

Estas e outras questões não exaurem a problemática da Inovação Social nas empresas, mas servem para dar uma primeira ideia da importância da pesquisa aqui proposta como potencial contribuição para a evolução do estado da arte. Verifica-se, portanto, como se depreende da literatura especializada, uma concordância quanto à importância da Inovação Social integrada às estratégias de negócio como forma efetiva de contribuir para beneficiar o próprio negócio, mas, simultaneamente, a sociedade e também o meio ambiente, quando associada a atividades de sustentabilidade ambiental.

Esta investigação centrou sua atenção em um modelo de negócio em que integram a Inovação Social às estratégias centrais da empresa, assim gerando valor social e económico. A Inovação Social, é aplicada como estratégia central de negócio. Para tanto, impõe-se conjugação de esforços envolvendo abordagens tanto do setor público quanto do privado. Ao contribuírem com abordagens inovadoras, direcionadas para a solução dos problemas sociais, o projeto analisado conduz às seguintes conclusões essenciais: Os modelos de negócio têm produzido resultados que vão além dos investimentos inicialmente realizados, contribuindo para o empoderamento de pessoas com poucas condições financeiras, transformando-as em consumidores. Disponibilizando, pelos resultados gerados, mecanismos de avaliação dos níveis de responsabilização dos negócios perante a sociedade. Pelo aumento de eficiência nos negócios, têm contribuído para o desenvolvimento de uma nova mentalidade nos negócios, segundo a qual a preocupação com o social compensa.

Quanto a identificação das possibilidades e limitações do Projeto foi constatado que, positivamente, ele proporciona formação continuada, escuta e acolhe as pessoas, oferece qualidade da estrutura, estimula a interação entre a comunidade escolar e a comunidade geral, desenvolve atividades de assistência social, encaminhamento de adolescentes ao primeiro emprego. A vivência democrática, espaços de participação, a acolhida a fim que haja um processo de ensino aprendizagem efetivo, a promoção da cidadania por meio da educação e geração de oportunidades, as práticas dos contra turnos oferecendo educação integral tirando as crianças e adolescentes das ruas e preparando para um futuro melhor.

Entende-se como principal contribuição prática e teórica deste estudo, a abertura do campo de pesquisa em um tema que reflete a limitação da pesquisa acadêmica brasileira nesta área de conhecimento, suscitando novas construções e definições para o tema.

Uma das limitações desta pesquisa se deu no que justamente se configurou em um dos pontos negativos, que foi a restrita participação dos pais na construção dos dados a serem analisados (entrevistas), assim como a distância física entre os prédios da escola e do contra turno, o *turnover* de colaboradores, a pouca abrangência do projeto, o pouco apoio estatal em iniciativas, uma restrita participação dos pais dos alunos em alguns eventos e algumas

Entende-se como principal contribuição prática e teórica deste estudo, a abertura do campo de pesquisa em um tema que reflete a limitação da pesquisa acadêmica brasileira nesta área de conhecimento, suscitando novas construções e definições para a combinação desses temas.

Chega-se ao final deste estudo com a consciência de que, a ideia de setores distintos na economia não revela a complexidade e as ambiguidades do mundo atual, as quais se caracterizam por fronteiras flexíveis, mutáveis ou mesmo indefinidas. As organizações se entrelaçam por meio de parcerias e alianças, o que torna imperfeito considerar modelos de gestão como sendo próprios para apenas um setor. Na mesma linha de pensamento, não parece que seja adequado continuar considerando que os problemas sociais são questões ausentes do mundo das organizações e de negócios.

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology**, v.2,p.79-105, 1976.
- ALMEIDA, M. C.; FERREIRA, E. S.. **Terceiro Setor: Prestação de contas e suas implicações**. Disponível em: <<http://www.horizontecientifico.propp.ufu.br>>. Acesso em: 2006.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. t L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASHOKA-MCKINSEY. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócios para organizações sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- ARAÚJO, A. N. S. M. **Articulação entre o conceito de governança e as funções de planejamento e controle na gestão de políticas públicas** 2015.
- ARAÚJO, O. C. **Contabilidade para organização do terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2005. 164 p.
- AUSTIN, J.E.; LEONARD, H.; REFICO, E.; WEI-SKILLERN, J. **Corporate social entrepreneurship: A new vision of CSR**. Harvard Business School Working Paper No. 05-021. Boston: Harvard Business School, 2004.
- BALES, C.; CHATTERJEE, C.; GOGEL, D.; PURI, A. The microeconomics of industry supply. **The McKinsey Quarterly**, jun., p.21-28, 2000.
- BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Terceiro Setor e desenvolvimento social**. 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977).
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís A. Reto e Augusto Pinheiro. 5.ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNARD, C. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard Business Press, 1968.

- BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BAUMAN, Z. **Comunidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. (2003).
- BEDEIAN, A. G.; PHILLIPS, C. R. Scientific Management and Stakhanovism in the Soviet Union: a Historical Perspective. **International Journal of Social Economics**, v.17, n.10, p.28-35, 1990.
- BERTERO, C. O. Teoria da Organização e Sociedades Subdesenvolvidas. **Revista de Administração de Empresas**, 1992.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BEUREN, I. M.; LONGARAY, A. A.; RAUPP, F. M.; SOUSA, M. A. B.; COLAUTO, R. D.; PORTON, R. A. B. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- BIGNETTI, L. P. **As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa**. Ciências Sociais Unisinos, v. 47, n. 1, 2011.
- BYRD, J. & BROWN, P.L. **The Innovation Equation: Building Creativity and Risktaking**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. (2003)
- BLOEDAU, A.; LIMA, L.. Importância da contabilidade para o terceiro setor. **Revistas das ONGs**, São Paulo, n. 21, fev. 2008.
- BORZAGA C.; BODINI R.; What to make of social innovation? Towards a framework for policy development. **Euricse Working Paper**, n.36, 2012.
- BOUCHARD, C. L'innovation sociale existe-t-elle? **Interface**, v.18, n.6, p.41-42, 1997.
- BOWMAN, E.H.; SINGH, H.; THOMAS, H. **The Domain of Strategic Management: History and Evolution**. London: Sage Publications, 2002.
- BRADFIELD, R.; WRIGHT, G.; BURTA, G.; CAIRNS, G.; VAN DER HEIJDEN, K. The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. **Futures**, n.37, p.795-812, 2005.
- BRANDÃO, A. O.; SILVA, A. O.; GUADAGNIN, L. A. Das origens do Estado ao advento do Terceiro Setor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.
- BRASIL. **Comissão parlamentar de inquérito (CPI)**, Brasil.| Organização não governamental (ONG), Brasil. 2010. Desvio de recursos públicos, Brasil. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/194594>>.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>.

BRASIL. **Lei n.º 9.637**, de 15 de janeiro de 1998. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 18 maio de 1998.

BRASIL. **Lei n 9.790/99**. Determina a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

BRASIL. **Lei n. 10.406/2002, institui o Código Civil**. Publicada no Diário Oficial da União, de 11 de janeiro de 2002.

BRASIL. **Lei n 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20112014/2014/Lei/L13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2014/Lei/L13019.htm)>.

BRIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa 1. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 4, jan/abr. 2011.

BROSSAT, A. **La démocratie immunitaire**. Paris: La Dispute, 2003.

BROUHERS, K.D. et al. Driving blind: strategic decision-making in small companies. **Long Range Planning**, v.31, n. 1, p. 130-138, 1998.

BROW, W. A.; IVERSON, J.O. Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33, n. 3, 377-400, sep. 2004.

BROWN, K. W., RYAN, R. M., CRESWELL, J. D., & NIEMIEC, C. **Beyond Me: Mindful responses to social threat**. In In H.A. Wayment & J.J. Bauer (Eds.), *The quiet ego: Research and theory on the benefits of transcending egoistic self-interest*. Washington, DC: American Psychological Association. 2007.

BRYMAN, A. Of methods and methodology qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 3, n. 2, p. 159-168, 2008.

BUBER, M. R. **Sobre comunidade**. Trad. Newton Aquiles von Zuben. São Paulo: Perspectiva, 1987.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**, Heinemann, 1979.

CAMARGOS, A. A. M. **Direito do trabalho no terceiro setor**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CAPRA, F.. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.

CARVALHO, J. L. F.; VERGARA, S. C. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 78-91, jul./set. 2002.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**, v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTOR, B. V. J. **Inovação social e desenvolvimento**. In: FARFUS, D. e ROCHA, M. C. de S. *Inovações sociais*. Curitiba: SESI/SENAI/ IEL/UNINDUS. 2007.

CASTRO, J. V. **O Terceiro setor: 1º Módulo-Capacitação de Dirigentes, Funcionários e Colaboradores de Organizações Não-Lucrativas**. Florianópolis: Univali, 1999.

CHANDLER, A. D. The competitive performance of U.S. industrial enterprises since the Second World War. **Business History Review**, v.68, n.1, p.1-72, 1994.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure – Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**, 1962.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

CLOUTIER, Julie. **Qu’est-ce que l’innovation sociale?** Cahier de recherche du CRISES, n. ET0314, Montreal: UQAM, 2003.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Senac, 2002.

COLLINS, J. **Good to great and the social sectors: a monograph to accompany good to great**. Boulder: Collins, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMINI, G. **Negócio social: um novo conceito ou um novo rótulo?**. 2011. Recuperado de: <http://brasil.nextbillion.net/blogpost.aspx?blogid=65>

COMEAU Y. **Les contributions des sociologies de l’innovation à l’étude du changement social**. *Innovations Sociales et Transformations des Conditions de Vie*. Actes du Colloque – 16 Avril, Cahiers du CRISES. Collection Études Théoriques, ET0418, p. 29-44, 2007.

COMEAU, Y. **Les contributions des sociologies de l’innovation à l’étude du changement social**. *Innovations Sociales et Transformations des Conditions de Vie*. Actes du Colloque. Cahiers du CRISES, Collection Études Théoriques, p. 29-44, abr. 2004.

CONKE, L. S. O Pensamento Estratégico no Século XX: Explicações Históricas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 210-234, out./dez. 2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social**. 2. ed. Brasília: CFC, 2004.

CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CRISES. **Centre de Recherche sur les Innovations Sociales**. Disponível em: <[www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca)>. 2010.

CRITTENDEN, W. F.; CRITTENDEN, V. L. Strategic planning in third sector organizations. **Journal of Managerial Issues**, v. 9, n. 1, Spring, 1997.

CRUZ, L. B.; PEDROZO, E. A. Pesquisas de concepção como uma alternativa para o campo da estratégia. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, art. 183, p. 56-74, 2008.

DAFT, R. L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAGNINO, R.; GOMES, E. Sistema de inovação social para prefeituras. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO. **Anais...** São Paulo, 2000.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge**. Boston: HBS Press, 2000.

DAVENPORT, T. H.; VOLPEL, S. C. The rise of knowledge towards attention management. **Journal of Knowledge Management**, v.5, n.3, p.212-221, 2001.

DAY, G.; RUBENSTEIN, D. **Dynamic competitive strategy**. New York: John Wiley, 1997.

DEES, G. **The Meaning of Social Entrepreneurship**. Disponível em: <[http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf)>. 2001.

DEES, G.; ANDERSON, B.B.; WEI-SKILLEM. Strategies for Spreading Social Innovations. **Stanford Social Innovation Review**, p. 23-32. 2004.

DEES, G.; ANDERSON, B. “**Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought**”, *Business*, n° 1, 2006.

DEES, J. G. Taking social entrepreneurship seriously. **Society**, v.44, n.3, p. 24–31, 2007.

DRUCKER, P. F. **O advento da nova organização**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-26.

ESPOSITO, R. **Communitas: origen y destino de la comunidad**. Buenos Aires: Amorrortu, 2007.

EVERS, A. Allemagne: des expériences sans politique. In: LAVILLE, Jean Louis. **Cohésion sociale et emploi**. Paris: DescLée de Brouwer, 1994.

FALCONER, A. P.; VILELA, R. **Recursos privados para fins públicos: As Grantmakers Brasileiras**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

FARFUS, D.; ROCHA. **Inovações sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007.

FERNANDES, R. C.. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: CIVICUS; Relume-Dumará, 1994.

FINEP. **Sugestões para alteração do Marco Legal para integração dos instrumentos de apoio à inovação no Brasil**. 2011 Disponível em:  
<[http://download.finep.gov.br/dcom/propostas\\_de\\_alteração\\_marco\\_legal\\_13abr2011.pdf](http://download.finep.gov.br/dcom/propostas_de_alteração_marco_legal_13abr2011.pdf)>.

FISHER, R.M.; FALCONER, A.P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, v. 33, n.1, São Paulo, jan./mar. 1998.

FOSTER, L.W. From Darwin to Now: The Evolution of Organizational Strategies. **Journal of Business Strategies**, v.5, p.94-98, 1985.

FREEMANN R. E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, H. et al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997. 214p.

FREITAS, H.; CUNHA JR., M. V. M.; MOSCAROLA, J. Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. In: ENANPAD, 20, 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis, 1996.

FREITAS, J.; RODRIGUES A; PIOVESAN; F. Direitos humanos na era da globalização: O papel do 3.º setor. **Revista dos Tribunais online**, p.1-11, maio, 2011.

GALAMBOS, L. Recasting the Organizational Synthesis: Structure and Process in the Twentieth and Twenty-First Centuries. **Business History Review**, v.79, n. 1, p.1-38, 2005.

GALERA, G.; BORZAGA, C. Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, London, v.5, n.3, p.210-228, 2009.

GARRISON, J. **From collaboration to confrontation: civil society/government/World Bank relations in Brazil**. Washington: The World Bank, 2000.

GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**, v.76, n.1, p.37-74, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOHN, Maria da Glória. Mídia, **Terceiro Setor e MST - Impactos sobre o futuro das cidades e do campo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. 182p.

GRAZZIOLI, A. **Manual de procedimentos para o Terceiro Setor: Aspectos de Gestão e de Contabilidade para Entidades de Interesse Social**. Brasília, 2015.

GUCLU, A., Dees, J. G.; ANDERSON, B. B. **The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit.** Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE), Fuqua School of Business, Duke University. 2002

GUTH, W. Corporate Growth Strategies. **Journal of Business Strategy**, v.1, n.2, p.56-62. 1980.

HADDAD, S.; OLIVEIRA, A. C.. As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação. **Cadernos de Pesquisa**, n. 112, p. 61-83, mar. 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. **The American Journal of Sociology**, v.82, n.5, p.929-964, 1977.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating Sustainable Value. **Academy of Management Executive**, v.17, n.2, p. 56-67, 2003.

HARTIGAN, Pamela; ELKINGTON, John. **Empreendedores sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 2009.

HEISCALA, R. Social Innovations: Structural and Power Perspectives. In: HAMALAINEN; HEISCALA (orgs.). **Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance.** Edward Elgar: Cheltenham, 2007. p. 52-79.

HUYBRECHTS, B.; DEFOURNY, J. 'Are fair trade organizations necessarily social enterprises?', *Social Enterprise Journal*, 2008.

HOBBSAWM, E. **A Era dos Extremos: o breve século XX (1914-1991).** 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

HOSKISSON, R.; HITT, M.; WAN, W.; YU, D.. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v.25, n.3, p.417-456, 1999.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.

HUSSERL, E. **A ideia da fenomenologia: textos filosóficos.** Lisboa: Edições 70, 2000.

HUSSERL, E. **Logical investigations.** Translation J. N. Findlay. London: Routledge, 1970.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. Perfil das Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos em 2005. **Estudos e Pesquisas Informação Econômica**, Rio de Janeiro, n.8, 2008.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J.; TURNER, L. A. Toward a definition of mixed methods research. **Journal of Mixed Methods Research**, v.1, n.2, p.112-133, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./fev., 1992.

KIMBERLEE, Richard et al. **Shared spaces: social innovation in urban health and environment**. Montréal: Centre de recherche sur les innovations sociales, 2009. Collection Études théoriques.

KIPPING, M.. Consultancies, institutions and the diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s. **Business History**, v.39, n.4, p.67-83, 1997.

KLEIN, J-L.; FONTAN, J-M.; HARRISON, D.; LÉVESQUE, B. **L'innovation sociale au Québec: un système d'innovation fondé sur la concertation**. Crises, ET0907, maio. Disponível em: <www.crisis.uqam.ca>. 2009.

KOR, Y.; MAHONEY, J. T. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource based View of Strategic Management. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 183-191, Jan. 2004.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1978.

LANDIM, L. **Sem fins lucrativos: as organizações não governamentais no Brasil**. Rio de Janeiro, 1988.

LANDIM, L. **Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro: Núcleo de Pesquisa /ISER, 1993.

LANDIM, L.; BERES, N. **As Organizações sem fins lucrativos no Brasil: ocupações, despesas e recursos**. Rio de Janeiro: Nau Editora, 1999.

LEVESQUE, B.; MAILLO, M.. L'economie sociale au Québec: une notion méconnue, une réalité économique importante. In: DEFOURNY, J.; CAMPOS, J. **Économie sociale: entre économie capitaliste et économie publique -The third sector cooperative, mutual and nonprofit organizations**. Bruxelles: De Boeck, 1992.

LUNDVALL, Bengt-Ake. **National Systems of Innovation: Towards a theory of Innovation and Interactive Learning**. London: Frances Pinter, 1992.

MAIR, Johanna e MARTI, Ignasi “Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight”, **Journal of World Business**, n. 41, 2006.

MANOA, J.Y.; RAULT, D.; VIENNEY, C. Les institutions de l'économie sociale en France. Identifications et mesures statistiques. In: DEFOURNY, J.; CAMPOS, J.. **Économie sociale: entre économie capitaliste et économie publique - The third sector cooperative, mutual and nonprofit organizations**. Bruxelles: De Boeck, 1992.

MANUAL DE PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS PARA FUNDAÇÕES E ENTIDADES DE INTERESSE SOCIAL, 2008.

MANZINI, E. “Design para a inovação social e sustentabilidade”. **Cadernos do Grupo de Altos Estudos**, Programa de Engenharia de Produção da Coppe/UFRJ, Rio de Janeiro, v. 1, 2008.

MARCUELLO, C. **Approaching the third sector from a management perspective: what does this offer?** Trento: University of Trento, Dec. 2001.

MARTIN, R. L.; OSBERG, S. Social entrepreneurship: The case for definition. **Stanford Social Innovation Review**, 2007.

MEIRELLES, H. L.; ALEIXO, D. B.; BURLE FILHO, J. E. **Direito Administrativo Brasileiro**. 38. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2011.

McFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A.; SHAW, E. Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. **European Journal of Innovation Management**, Bingley, v.8, n.3, p. 350-372, 2005.

MEREGE, L. C. **Administração do terceiro setor: um novo próspero campo de trabalho**. 2000. Disponível em: <<http://200.18.48.123/editorial.htm>>.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **The American Journal of Sociology**, v.83, n.2, p.340-363, 1977.

MILES, R.E.; SNOW, C.C.; MATHEWS, J.A.; MILES, G.; COLEMAN JR., H.J. Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form. **Academy of Management Executive**, v.11, n.4, p.7- 24, 1997.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIZIK, N.; JACOBSON, R. Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. **Journal of Marketing**, v.67, p.63-73, 2003.

MOORE, M. H. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 183-204, 2000.

MORGAN, G. Paradigmas, Metáforas e solução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M.P; BERTERO, C. O. (Coord). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 12-33.

MORGAN, S. L. Transfer of Taylorist ideas to China, 1910-1930s. **Journal of Management History**, v.12, n.4, p.408-424, 2006.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, F.C.P. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MOTTA, P.R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MOTTA, P. R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**, n. 13, p 7-21, jul./set, 1979.

MOULAERT F.; MARTINELLI F; GONZALEZ S; SWYNGEDOUW, E. Between path dependency and radical innovation introduction: social innovation and governance in European cities: urban development. **European Urban and Regional Studies**, 2007.

MOULAERT, F. et al. Towards alternative model(s) of local innovation. **Urban Studies**, v. 42, n.11, 2005.

MOULART F, SEKIA F. Territorial innovation models. A critical survey. **Regional Studies**, v.37, p. 289-302, 2003.

MULGAN, G. et al. **In and out of sync: the challenge of growing Social Innovations**. London: NESTA, 2007.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; SANDERS, B.. **Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated**. London: The Young Foundation. Disponível em: <[www.youngfoundation.org](http://www.youngfoundation.org)>. 2007.

MURRAY, C.J.L; EZZATI M; FLAXMAN; LIM, S; LOZANO, R; MICHAUD, C. **GBD 2010: design, definitions, and metrics [Supplementary appendix]**. *Lancet*.380. 2012.

MURRAY, C.J.L; VOS, T; LOZANNO, R; NAGHAVI, M; FLAXMAN, A.D; MICHAUD, C. **Disability-adjusted life years (DALYs) for 291 diseases and injuries in 21 regions, 1990-2010: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2010**. 2012.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London: NESTA/The Young Foundation, 2010. . Disponível em: <[www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation](http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation)>.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G.; **The Open Book of Social Innovation**. London: NESTA/The Young Foundation, 2010. Disponível em: <[www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation](http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation)>.

NADLER, D. A.; HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campos, 1983.

NANCY, J.. **La communauté désœuvrée**. Paris: Christian Bourgois Editeur, 1986.

NAISBITI, J.; ABURDENE, P.. **Megatrends 2000**. Dez Novas Tendências de Transformação da Sociedade nos Anos 90. São Paulo: Amana, 1990.

NAISBITI, J.; ABURDENE, P. **Reinventar a Empresa**. Lisboa: Presença, 1987.

NAISBITT, J. **Megatendências**: as Dez Grandes Transformações Ocorrendo na Sociedade Moderna. São Paulo: Amana, 1987.

NAISBITI, J.. **Paradoxo Global**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NELSON, D. Scientific Management, systematic management, and labor, 1880-1915. **Business History Review**, v.48, n.4, p.479-500, 1974.

NISBET, R.t. **La tradicion sociologique**. Paris: Quadrige/PUF, 1993.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD. Manual de Oslo. **Guidelines for Collection and interpreting innovation**. 3.ed. Paris: OECD Publications, 2005.

OECD. Manual de Oslo. **Guidelines for Collection and interpreting innovation** 3.ed. Paris: OECD Publications, 2006.

OHMAE, K.. **Os novos limites da empresa**. HSM Management, n. 8, ano 2, p. 22-26, maio./jun. 1998.

OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T.. **Contabilidade para Entidades Sem Fins Lucrativos (Terceiro Setor)**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, A; HADDAD, S. As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação. **Cadernos de Pesquisa**, n. 112, p. 61-83, mar. 2001.

OLIVEIRA, I. **Uma investigação sobre a prestação de contas das entidades do Terceiro Setor brasileiro**. 2009. 106 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Ciências Contábeis, 2008.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAES, J. E. S.. **Fundações e Entidades de Interesse Social**: Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 2. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2000.

PARMAR, B. L.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; HARRISON, J. S.; COLLE, S.; PURNELL, L. Stakeholder Theory: The State of the Art. **The Academy of Management Annals**, v.4, n.1, p.403-445, 2010.

PARSONS, T.. Sociedades: **Perspectivas Evolutivas e Comparativas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1969.

PEREDO, A. M.; McLEAN, M. Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. **Journal of World Business**, v.41, n.1, p.56-65, 2006.

PEREIRA, M. **Gestão para Organizações não Governamentais**. Tribo da Ilha, 2013.

PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, aug. 2001.

PEZET, A. The history of the French tableau de bord (1885-1975): evidence from the archives. **Accounting Business and Financial History**, v.19, n.2, p.103-125, 2009.

PHILLS JR, J.A.; DEIGLMEIER, K. ; MILLER, D.T. **Rediscovering Social Innovation**. Stanford Social Innovation Review, Fall 2008.

POL, E.; VILLE, S. Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? **The Journal of Socio-Economics**, v.38, p.878-885, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press. 1985

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, nov./dec. 1996.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 7.ed. Campus: Atlas, 1992.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, may/jun., p. 79-91, 1990.

PUTNAM, R. **Making democracy work**. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press, 1993.

REFFICO, E.et.al. Empresas Sociais: Una especie en busca de reconocimiento? **Revista de Administração**, v.41, n.4, p.404-418, out./dez. 2010.

REICH, R. B. **A Próxima Fronteira Americana**. Rio de Janeiro: Record, 1983.

RELATÓRIO FINAL DACPI “DAS ONGS”. Brasília. Out. 2010.

RESENDE, C. **História Econômica Geral**. 9.ed. São Paulo: Contexto, 2007.

RESENDE, T. A. et al. **Roteiro do Terceiro Setor**. Associações e Fundações: o que são como instituir e prestar contas. 3. ed. Belo Horizonte: Prax, 2006.

RIBEIRO JR., J. **Fenomenologia**. São Paulo: Pancast Editorial, 1991.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

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

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreiral. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCK, P.; KLINEDINST, M. In search of the social economy in the United States: a proposal. In: DEFOURNY, J.; CAMPOS, J. **Économie sociale**: entre économie capitaliste et économie publique - The third sector cooperative, mutual and nonprofit organizations. Bruxelles: De Boeck, 1992.

RODRIGUES, A. L.. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre Nonprofit Sector e Economia Social. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, CD-ROM, 2006.

RODRIGUES, A. L.; ALVES, M. A. Fairy tale organizations: myth and reality in Brazilian third sector organizations. **ISTR Conference Working Papers**, v. 3, Cape Town Conference, 2002.

RODRIGUES, M. L. P.. Demandas Sociais versus crise de Financiamento: o papel do Terceiro Setor no Brasil . **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n.5, set/out. 1998.

RUMELT, R. P.; DAN S.; TEECE, D., J. Fundamental Issues in Strategy. **Harvard Business School Press**, Forthcoming, 1992.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 33, n.1, p.5-11, jan./mar. 1998.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. São Paulo, 1997.

SANTOS, F.M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. Fontainebleau, França, INSEAD, Social Innovation Centre. **INSEAD Working Paper Series**, 2009.

SANTOS, P. C.; SILVA, Maria E. M. O papel da contabilidade na busca pela sustentabilidade do terceiro setor. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 170, p.35-47, mar/abr. 2008.

SASAKI, S. The introduction of scientific management by the Mitsubishi Electric Engineering Co. and the formation of an organised scientific management movement in Japan in the 1920s and 1930s. **Business History**, v.34, n.2, p.12-27, 1992.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. 2.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997b.

SERVA, M. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 2, 1997a.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr. 1993.

SHAPIRO, B. P. Marketing for nonprofit organizations. **Harvard Business Review**, p. 123-132, sep./oct. 1978.

SHAW, Leonor; CARTER, Sara "Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2007.

SILVA, S. B. Inovação Social: um estudo preliminar sobre a produção acadêmica entre 2001 e 2011. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8, 2011. **Anais...** Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. 2011. Disponível em: <www.convibra.com.br>.

SILVEIRA, D. **Evidenciação contábil de fundações privadas de educação e pesquisa**: uma análise da conformidade das demonstrações contábeis de entidades de Santa Catarina. 2007. Dissertação (Mestrado) - Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

STEVENS, M. **Extreme Management**: What They Teach at Harvard Business School's Advanced Management Program. New York: Warner Bros, Inc. 2001.

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

TAYLOR, J. Introducing Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.6, n.6, p.69-77. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/002188637000600104>>. 1970.

TEDLOW, R.S.; BETTCHER, K.E.; PURRINGTON, C.A. The Chief Executive Officer of the Large American Industrial Corporation in 1917. **Business History Review**, v.77, n.4, p.687-701, 2003.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. FGV, 2000.

TENÓRIO, F. G. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 5, p. 85-102, set/out. 1999.

TOFFLER, A. A. **Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

THOMPSON, J.; ALVY, G.; LEES, A Management Decision, Social entrepreneurship A new look at the people and the potential, **Decision**, 2000.

TONGE, R. et al. Strategic leadership in super-growth companies. **Long Range Planning**, v.31, n. 6, p. 838-847, 1998.

TORRES, V. L. **O Sistema de Cadastro e a Prestação de Contas (SICAP) como instrumento de Accountability em fundações privadas da comarca de Ribeirão Preto.** 2007. 222 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de economia, administração e contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo de Ribeirão Preto, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S.. **Research on the management of innovation: The Minnesota studies.** New York: Ballinger/Harper & Row, 1989.

VAN DE VEN, A.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, v.20, n.3, p. 510-540, 1995.

VARGAS, N. **Gênese e Difusão do Taylorismo no Brasil.** São Paulo: Cortez, 1985.

VÁSQUEZ-BARQUERO, A. **Desarrollo, rede e innovación:** lecciones sobre desarrollo endógeno. Madrid: Pirâmide, 1999.

VENOSA, S. S.. **Direito Civil:** Parte Geral. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VICENTINO, C. **História Geral.** São Paulo: Scipione, 1997.

VIZEU, F. Potencialidades da Análise Histórica nos Estudos Organizacionais Brasileiros. **Revista de Administração de Empresas**, v.50, n.1, p.37-47, 2010.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, 2004.

ZAHRA, S.A. ‘**A typology of social entrepreneurs:** Motives, search processes and ethical challenges’, *J Bus Venturing*, 2008.

ZAHRA, S.A. ‘**A typology of social entrepreneurs:** Motives, search processes and ethical challenges’, *J Bus Venturing*, 2009.

WACK, P. Scenarios: Uncharted waters ahead. **Harvard Business Review**, v.63, n.5, p.73-89, 1985a.

WEBER, M.. **Conceitos Básicos de Sociologia.** São Paulo: Moraes, 1987.

WEBER, M.. **Soziologie.** Universal geschichtliche Analysen. Politik. Stuttgart: Kröner, 1973.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731- 735, 1996.

WILSON, D.C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, 2004.

WOLK, A. M. **Social Entrepreneurship & Government A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems**. The Small Business Economy: A Report to the President, 2007, by The Small Business Administration, Office of Advocacy. 2007. Disponível em: [http://www.community-wealth.org/\\_pdfs/news/recent-articles/01-08/report-wolk.pdf](http://www.community-wealth.org/_pdfs/news/recent-articles/01-08/report-wolk.pdf)

WOLF, T. **Managing a nonprofit organization in the twenty-first century**. New York: Fireside, 1999.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, M. **Bringing Knowledge Back In: From Social Constructivism to Social Realism in the Sociology of Education**. London, Routledge, 2009.

## APENDICE A - Roteiro de Entrevista

- 1- Como surgiu o CE Marista LM?
- 2- Existem outros grupos na comunidade vinculados ao CE MARISTA LM?
- 3- O CE MARISTA LM é ligado a algum movimento social?
- 4- Qual a participação e a interação (relações/experiências) da comunidade no CE MARISTA LM?
- 5- O que a comunidade vem buscar no CE MARISTA LM?
- 6- Qual contribuição do CE MARISTA LM para a comunidade, a sociedade já estabelecida?
- 7- Existe alguma resistência ao CE MARISTA LM?
- 8- O CE MARISTA LM contempla alguma ação com a família das crianças envolvidas no projeto? Se contempla quais?
- 9- O que se espera das crianças envolvidas no projeto?
- 10- O que o CE MARISTA LM visa além da prática do educacional?
- 11- Quais os benefícios que você observou que o CE MARISTA LM propicia as crianças e para comunidade?
- 12- Como funciona na prática O PPP do CE MARISTA LM?
- 13- Quem mantém financeiramente CE MARISTA LM?
- 14- O CE MARISTA LM tem alguma ligação com o Estado/Governo Federal, Estadual ou Municipal?
- 15- Qual a autonomia administrativo-financeira do CE MARISTA LM?
- 16- Existe algum critério para a inclusão das crianças no CE MARISTA LM?
- 17- Como a subjetividade das crianças é tratada em relação às questões, como: sexualidade, crenças, valores?
- 18- Como são trabalhados conceitos como Participação, democracia, educação e cidadania no CE MARISTA LM ?
- 19- Na sua visão qual a importância da definição e implementação de estratégias no CE MARISTA LM?
- 20- Como são definidas e implementadas as estratégias utilizadas para as ações no CE MARISTA LM?
- 21- Quem são os atores envolvidos na definição e implementação das estratégias no CE MARISTA LM? E quais os seus papéis?
- 22- É utilizada alguma ferramenta para auxiliar na definição destas estratégias?

- 23- Quais são as estratégias utilizadas atualmente para a definição e implementação das ações no CE MARISTA LM ?
- 24- São encontradas barreiras para a definição e implementação das estratégias no CE MARISTA LM ?
- 25- Como são oficializadas as estratégias para a definição e implementação das ações no CE MARISTA LM ?
- 26- Na definição e implementação de estratégias no CE MARISTA LM, existe algo inovador no processo?
- 27- Você consegue identificar ações inovadoras no CE MARISTA LM?
- 28- Quais os pontos positivos e pontos negativos do CE MARISTA LM em sua opinião? (Se houver, favor responder)?
- 29- Como são definidas as estratégias de atuação do CEMLM?
- 30- Quem participa da definição das estratégias de atuação do CEMLM? Há um conselho ou grupo?
- 31- As estratégias são definidas para determinados períodos ou a cada situação emergencial?
- 32- Como são implementadas as estratégias de atuação do CEMLM?
- 33- Quem acompanha a implementação das estratégias de atuação do CEMLM?
- 34- Há resistências a implementação das estratégias de atuação do CEMLM?