

**As Sete Perspectivas de Choi e Majumdar (2015) e sua Relação com a Criação de Valor e a Sustentabilidade na Fundação Fé e Alegria do Brasil**

**CLEDINEI CLOVIS DE MELO CAVALHEIRO**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**MIGUEL ANGEL VERDINELLI**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**SUZETE ANTONIETA LIZOTE**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**CLAUDIA SILVA RIBEIRO ALVES**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

## **As Sete Perspectivas de Choi e Majumdar (2015) e sua Relação com a Criação de Valor e a Sustentabilidade na Fundação Fé e Alegria do Brasil**

### **Resumo**

O Brasil, nas últimas décadas, também tem passado por um processo de mudanças na gestão das entidades do Terceiro Setor, as quais buscam pautar suas atividades na criação de valor e sustentabilidade. Em face desta realidade, o objetivo deste estudo foi avaliar se as atividades de uma organização do terceiro setor, a Fundação Fé e Alegria (FYA) do Brasil, são realizadas sob a ótica da inovação social na criação de valor. Para seleção do marco teórico deste trabalho, se apresentam as principais tendências sobre Inovação Social, escolhendo-se como eixo da pesquisa as proposições de Choi e Majumdar (2015), que contemplam sete perspectivas teóricas, as quais procuram expressar diferentes compreensões dos conceitos de Inovação Social, Criação de Valor e Sustentabilidade. Os dados foram coletados nas unidades locais, regionais e no Escritório Nacional da FYA. Os procedimentos metodológicos incluíram análise documental e aplicação de um questionário aos gestores, tendo sido utilizado *software* estatístico (ANOVA) para a análise dos dados. Os resultados obtidos apontam para o fato de que a FYA planeja as suas atividades utilizando as sete perspectivas como base teórica, sendo eficazes instrumentos na criação de valor social, que leva à consequente responsabilidade social e sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Inovação Social, Criação de Valor, Sustentabilidade

### **1 Introdução**

As organizações sociais estão numa fase de transição, com significativa mudança de paradigmas, fundamentados na relação do ser humano com o conhecimento crítico-científico e com os produtos tecnológicos. Muitos são os avanços proporcionados por essa nova perspectiva, principalmente nas áreas das tecnologias da informação e do bem-estar econômico. No entanto, uma grande parcela da sociedade está excluída desse processo de globalização tecnológica, pois a lógica do consumo e a cultura marcada pelo individualismo levam à fragmentação e ao relativismo quanto às relações interpessoais, provocando atitudes de intolerância, de preconceito, de violência em relação aos marginalizados e menos favorecidos. Segundo orientações do Observatório Luciano Mendes de Almeida (OLMA), no documento intitulado Marco de Orientação para a Promoção da Justiça Socioambiental da Companhia de Jesus, a facilidade do contato com as diferentes culturas fez com que a alteridade e a diversidade fossem reconhecidas como uma riqueza de nossa existência humana compartilhada.

Apesar de todos os avanços, a sociedade brasileira continua marcada por injustiças graves, com multidões sendo privadas do acesso ao atendimento de suas necessidades básicas, sobrevivendo em situações que impedem o desenvolvimento de uma vida digna. De acordo com Oliveira (2015, p. 12) “A busca pela superação da desigualdade social na sociedade moderna vem sendo abordada sob duas perspectivas: a ideia de igualdade absoluta (igualdade total na situação socioeconômica dos indivíduos) e igualdade relativa (igualdade de oportunidades a todas as pessoas da sociedade) [...]”.

No contexto econômico, social e político contemporâneo no Brasil, marcado pela crise financeira, vive-se um momento de grandes incertezas. Cada vez mais, buscam-se alternativas de inovação para responder às mudanças, e as organizações sem fins lucrativos precisam se adequar ao cenário que se apresenta, ou seja, “é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança” (Robbins, 1999, p. 2).

Assim sendo, no que tange às organizações do Terceiro Setor, há uma série de restrições no que diz respeito aos investimentos e elas são atingidas direta e indiretamente pelas transformações

de comportamento da economia, a qual possui uma dinâmica própria. Deste modo evidenciando-se a necessidade de inovar em âmbito social. Com isto, as mudanças que ocorrem no ambiente externo exigem das organizações a capacidade de resposta rápida e eficaz a estas transformações (Bressan, 2004).

Uma das possíveis soluções para a resolução dos problemas sociais enfrentados pela população brasileira de baixa renda ou em situação de vulnerabilidade social seria a aplicação de programas e/ou projetos de erradicação da miséria e da fome que levassem em consideração os conceitos e estratégias utilizadas pelas empresas do setor privado nas quais a inovação social já se faz presente.

Na percepção de Warnock (2014) a inovação e a tecnologia estão intrinsecamente ligadas e conjugadas, podem ser uma das possíveis soluções para que se consiga vencer problemas como a exclusão social. O autor destaca, ainda, que somente a inovação tecnológica não é capaz de resolver os problemas sociais. Justamente por causa disso, o conceito de inovação social surge como um instrumento de garantia da qualidade de vida, que conduz, conseqüentemente, à redução das desigualdades sociais.

Na área acadêmica, o estudo da inovação social está ganhando importância pelo fato de se tratar de atividades elaboradas para superar barreiras para o crescimento da economia global e melhorar a qualidade de vida das comunidades locais (Mulgan, Tucker & Sanders, 2007). Além disso, alguns analistas consideram a inovação social nada mais do que o mero sopro de palavra ou uma moda passageira, sendo demasiadamente imprecisa para poder ser aplicada utilmente à ciência acadêmica (Pol & Ville, 2009). Segundo Choi e Majumdar (2015) a falta de literatura acadêmica sobre inovação social é surpreendente, já que o estudo desta temática poderia fornecer valorizada intuição na evolução social, oferecendo ferramentas para minimizar as desigualdades sociais.

Choi e Majumdar (2015) partem de sete perspectivas, que são: a Sociológica, a Criativa, a do Empreendedorismo, a do Bem-Estar Econômico, a que visa à Prática, a da Psicologia Comunitária e a do Desenvolvimento Territorial. Estas perspectivas influenciam toda e qualquer ação pertinente ao que hoje chamamos de inovação social, que leva à criação de valor. Neste cenário, a atuação da Fundação Fé e Alegria no Brasil (FYA), organizada em seus 29 centros, espalhados em todo o território nacional, foi escolhida como objeto de pesquisa, Acerca das organizações do Terceiro Setor e de seu trabalho no campo do empreendedorismo social, bem como de seu crescente e importante papel na sociedade moderna, de modo particular em nosso país, convém destacar o que afirma Bernardino (2013) O empreendedorismo social traduz uma nova realidade, que conjuga, de um modo único, duas dimensões centrais: uma orientação empreendedora e uma vertente social. Se o empreendedorismo social representa algo distinto face à filantropia ou às tradicionais organizações sem fins lucrativos, deve-o à dimensão empreendedora (Nicholls & Cho, 2008). Por outro lado, é o conceito de 'social' que o distingue de outras formas organizacionais como as empresas privadas tradicionais. Deste modo, para se compreender a essência do empreendedorismo social, importa analisar a forma como o propósito social influencia o comportamento da organização e, em particular, influi na sua dimensão empreendedora.

Diante deste cenário este estudo buscou resposta ao seguinte questionamento: as atividades de uma organização do terceiro setor, a Fundação Fé e Alegria (FYA) do Brasil, são realizadas sob a ótica da inovação social na criação de valor? Para tanto, definiu-se como objetivo geral avaliar se as atividades de uma organização do terceiro setor, a Fundação Fé e Alegria (FYA) do Brasil, são realizadas sob a ótica da inovação social na criação de valor.

Espera-se que este estudo promova a compreensão do uso da inovação social nas atividades desenvolvidas pela Fundação, possibilitando uma resposta eficaz aos crescentes desafios e ações sociais, projetando, ainda, a construção de soluções adequadas para as demandas que atualmente impactam nas comunidades onde estão inseridas as sedes do projeto. Pretende-se,

ainda, com este trabalho, incentivar outras instituições que desenvolvem atividades semelhantes à FYA a pensarem em como podem utilizar a inovação social como uma ferramenta de promoção da eficiência e eficácia nas suas diferentes áreas de atuação, agregando valor a elas, levando em consideração o aspecto socioambiental e cultural.

O artigo está estruturado em cinco seções, iniciando com esta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico; a abordagem metodológica é apresentada na seção seguinte; as análises e discussão dos dados estão evidenciadas na seção quatro. Na quinta são feitas as considerações finais da pesquisa e por último, é disponibilizado o referencial bibliográfico.

## **2 Fundamentação Teórica**

O referencial teórico apresenta um breve histórico sobre inovação social seguida das sete perspectivas teóricas propostas por Choi e Majumdar (2015).

### **2.1 Inovação Social**

O termo inovação social, visando à satisfação das necessidades humanas, foi utilizado pela primeira vez por Taylor (1970), atribuindo à inovação social a ideia de novas maneiras de responder a uma necessidade, por exemplo, os problemas da pobreza, do desemprego e da criminalidade.

As organizações não governamentais poderão apresentar, se partirmos daquilo que preceitua Taylor (1970), um crescente desempenho de suas ações, tendo em vista que estimularam um grande setor da economia do bem-estar, cuja finalidade é gerar um impacto social positivo junto às comunidades das periferias urbanas.

A partir das pesquisas sobre inovação, foram surgindo outras dimensões sobre esse construto. André e Abreu (2006, p.124) entendem a inovação social como “uma resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social”. Mulgan et al. (2007, p. 11), se referem a ela como “atividades e serviços inovadores que são motivados pela meta de um encontro com a necessidade social e que se difundem predominantemente entre as organizações que têm como primeiro propósito o social”.

De fato, a inovação social é um campo que vem predominando nas pesquisas e estudos realizados pelas Ciências Sociais Aplicadas e várias proposições têm sido apresentadas para dirimir a dúvida acerca da sua função e definição. Dentre os tipos de inovação, a sistêmica (Drucker, 2003) chama a atenção por fixar o significado de mudança à inovação, fazendo referência à especificação econômica e social. Não é difícil entender a inovação econômica como consequência da mudança deliberada, consciente da forte influência de mercado, que perpassa as dimensões de inovação. Contudo, Drucker (2003) pontua que a inovação não se restringe à área econômica e que pode vir a incidir na inovação social, acabando por afetar a economia das comunidades sociais como um todo.

Na área das ciências administrativas, a inovação social refere-se às mudanças ocorridas nas relações dos indivíduos e do trabalho, sendo que o nível da mudança, num ambiente organizacional, levaria a impactos econômicos na sociedade, como pontuado por Maurer, Marquesan e Silva (2010). Entende-se, então, que o desenvolvimento social impacta diretamente no desenvolvimento econômico, seja de uma organização em particular, seja da sociedade como um todo.

Percebe-se que, para a maioria dos pesquisadores, a inovação social é definida pelo seu caráter inovador, por proporcionar positivos efeitos sociais, sendo resultante da cooperação entre as diversas partes interessadas. Considerando as diversas definições de inovação social, apresentadas pelos autores, foi elaborada uma síntese que apresenta resumidamente os principais conceitos, conforme se exhibe no Quadro 01.

| AUTORES                                  | CONCEITOS   |
|--|---|
| Taylor (1970)                            | Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.   |
| Cloutier (2003)                          | Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.   |
| Stanford Social Innovation Review (2003) | O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais.  |
| Moulaert et al. (2007)                   | Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas ( <i>empowerment</i> ) 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.   |
| Phills Jr. et al. (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 com o todo e não o indivíduo em particular.   |
| Pol & Ville (2009)                       | Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida.   |
| 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.                                      |
| Kania e Kramer (2011)                    | O desenvolvimento de novos modelos de negócios para o atendimento dos anseios da base da pirâmide, sendo realizado de uma maneira sustentável, demonstrando suas contribuições.   |
| Nobre e Ribeiro (2013)                   | O trabalho conjunto e compartilhado entre a sociedade e as empresas pode proporcionar o desenvolvimento de novos mercados e negócios. A concepção, desenvolvimento e estratégias de negócios que contemplem questões de cunho social é uma forma de aperfeiçoar a organização para se manter em constante evolução. |
| Maurer e Silva (2014)                    | As inovações sociais são vistas como alternativas para resolver problemas sociais e ambientais enfrentados pela humanidade. No entanto, o termo abrange uma ampla gama de definições que podem incluir uma variedade de iniciativas. Com base em dimensões analíticas para o reconhecimento de inovações sociais.   |
| Choi e Majumdar (2015)                   | Apresentam sete ramos da literatura que oferecem diferentes perspectivas sobre inovação social, sendo elas: a Sociológica, a da Pesquisa Criativa, a do Empreendedorismo, a da Economia do Bem-estar, a Visando à Prática, a da Psicologia Comunitária e a do Desenvolvimento Territorial.                          |

Quadro 01 – Conceitos de inovação social.

O quadro acima mostra que a inovação social é um tema que tem sido alvo de estudos teóricos e da formulação de conceitos e teorias sobre o assunto deste a década de 1970. Os autores arrolados acima, em seus estudos, procuraram desenvolver teses que têm por objetivo apresentar a concepção acerca do que se entende por inovação, hodiernamente restrita ao que tem sido chamado de inovação social.

## 2.2 Sete Perspectivas da Inovação Social com Base em Choi e Majumdar (2015)

Para composição do referencial teórico que embasa este estudo, utilizou-se algumas das concepções apresentadas pelos autores contemporâneos ao período em que foram coletados os dados, em especial, a que tem sido postulada por Choi e Majumdar (2015), sem, contudo, desconsiderar a evolução diacrônica da definição do termo, bem como, os diferentes estudos que têm sido feitos acerca de temas como inovação social, criação de valor, entre outros, em especial por teóricos da Administração. A partir das considerações de Choi e Majumdar (2015), serão apresentadas as sete perspectivas sobre inovação social: a Sociológica, a da Pesquisa Criativa, a do Empreendedorismo, a da Economia do Bem-estar, a Visando à Prática, a da Psicologia Comunitária e a do Desenvolvimento Territorial.

A inovação social, a partir da perspectiva sociológica, enfatiza as suas mudanças sociais e o processo de evolução social. Uma mudança social, no contexto sociológico, é entendida como um processo envolvendo mudanças abrangentes na sociedade, que podem ou não ser desejáveis para o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida de uma comunidade, por exemplo, caracterizando-se por símbolos culturais e regras de comportamento.

Em relação à função das Ciências Sociais na pesquisa e desenvolvimento da inovação social, Choi e Majumdar (2015) afirmam que estas podem contribuir especificamente em sua função analítica, para investigar as condições para a inovação social e o caráter social dos processos de inovação e suas circunstâncias contextuais.

A perspectiva da pesquisa criativa, assim como a visão sociológica, considera as inovações sociais como metas desejáveis, com objetivos específicos que necessariamente devem ser objetivos sociais, mas podem ser também objetivos econômicos. Choi e Majumdar (2015) afirmam que a inovação social realiza pesquisas de estratégias de investigação que estão em uso para sua gestão e implementação. Ainda neste sentido, Mumford (2002), já declarava que inovação social significa a geração e implementação de novas ideias sobre como deveriam se organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para encontrar um ou mais objetivos comuns.

Para Choi e Majumdar (2015) a conceitualização de inovação social é estritamente similar à do empreendedorismo social, que foi construída a partir da teoria de Joseph Schumpeter, o qual define empreendedores como inovadores, que veem o empreendimento e a inovação social como conceitos estreitamente relacionados. Contudo, em contraste com a visão sociológica, pode-se avaliar que a Perspectiva do Empreendedorismo proposta por Choi e Majumdar (2015), considera inovações sociais como planejadas intencionalmente e concretizadas por empreendedores, o que torna este modelo diferente de todos os demais anteriormente propostos. Choi e Majumdar (2015) reconhecem que a inovação social tem vários sentidos que se contrapõem. Pol e Ville (2009, p. 881) determinam a seguinte definição: “uma inovação é formulada como inovação social se a nova ideia implicada tem o potencial de melhorar tanto a qualidade ou quantidade de vida”. Eles distinguem também a qualidade de vida entre micro ou macro fatores da qualidade de vida para um indivíduo, de acordo com duas variáveis: características pessoais e o conjunto de opções válidas que uma pessoa tem.

Em síntese, para Choi e Majumdar (2015) as inovações sociais devem ser capazes de considerar os anseios das sociedades e atendê-los não somente levando em conta o aspecto econômico, mas principalmente a melhoria da qualidade de vida e a criação de valor social, o que será determinante, também, na proposição das demais perspectivas.

Quando se pensa em inovação, autores como Mulgan et al. (2007), Maurer (2011), Bernardino (2013) e Silva (2015) destacam que a inovação social focaliza a ideia de buscar os objetivos, identificar as necessidades sociais e promover ações. Em contraste com a noção sociológica e a perspectiva da pesquisa criativa, as inovações sociais, a partir da perspectiva visando à prática, podem também ser produtos tangíveis (Phills J. et al., 2008).

Choi e Majumdar (2015, p. 47) destacam que existem várias revistas que publicam artigos com a perspectiva prática, em contraste com a literatura mencionada acima em relação à inovação social, sem, contudo, preocuparem-se em construir uma teoria acerca deste assunto. Os autores afirmam que “daí a literatura, muitas vezes, tenta oferecer estratégias, mapas de vias para criar a inovação social, do que explicar inovação social dentro de um contexto teórico”.

O termo inovação social foi utilizado no contexto da psicologia comunitária, referindo-se à inovação experimental, com o objetivo de causar uma mudança social às comunidades e melhorar a qualidade de vida dos seus membros, por meio da introdução e disseminação de soluções inovadoras.

Segundo Choi e Majumdar (2015), a perspectiva da psicologia comunitária, parte de um mecanismo teórico-reflexivo, que trata as inovações sociais como mecanismos que causam uma

mudança social positiva em grupos e comunidades. Para tanto, eles partem de problemas, analisando-os e fornecendo soluções para resolução e diminuição das desigualdades.

A perspectiva do desenvolvimento territorial, por sua vez, está ligada a iniciativas de boa qualidade de vida e desenvolvimento das periferias das cidades, que os autores consideram como ‘ambientes férteis’ para promover inovações sociais. A motivação racional dessas inovações sociais significa inclusão de grupos excluídos nas periferias das cidades, oferecendo-lhes oportunidade de acesso ao mercado de trabalho, ao sistema de educação de qualidade e à vida digna. Para atuar nessa perspectiva territorial, é importante haver a motivação política, tornando os grupos tradicionalmente excluídos em protagonistas na busca por seus direitos assegurados.

De acordo com Choi e Majumdar (2015), o foco da inovação social dentro do contexto de desenvolvimento territorial, concentra-se no desenvolvimento local de comunidades, para garantir a inclusão de grupos minoritários menos favorecidos nas diferentes esferas da sociedade: mulheres, afrodescendentes, homossexuais, índios e pessoas com necessidades especiais. Semelhante à perspectiva da psicologia comunitária, quando abordam o desenvolvimento territorial, Choi e Majumdar (2015) referem-se explicitamente a uma posição ética de justiça e valores sociais, como intencionalmente planejadas e implementadas para resolver problemas de exclusão social.

Choi e Majumdar (2015) identificam os três principais usos do conceito de inovação social, a saber: a criação de valor social, a indução de mudança de valores sociais, e a proposição de um modelo para ser utilizado na análise das inovações sociais existentes. No campo do empreendedorismo social, procurou-se dar ênfase ao modelo que considera as características formais, as mudanças reais na prática e na estrutura social que induz, e o valor social que ele cria, tendo como base de objeto de estudo a atuação da institucional Fé e Alegria no Brasil. A partir das considerações de Choi e Majumdar (2015), no Quadro 02 apresenta-se uma síntese das sete perspectivas sobre inovação social.

| <b>PERSPECTIVA</b>             | <b>CONCEITO</b>   |
|--------------------------------|---|
| Sociológica                    | Práticas de transformação social e das estruturas. Mudanças abrangentes na comunidade e que podem ou não ser desejáveis. Evolução social, visando promover o impacto social e o bem-estar dos indivíduos.                                   |
| Da Pesquisa Criativa           | Inovações sociais como metas desejáveis para uma instituição. Podem gerar impactos sociais e/ou econômicos. Surgem de ações planejadas intencionalmente e concretizadas por empreendedores. Promovem a criação de valor e a mudança social. |
| Do Empreendedorismo            | Gera movimento e produz mudança social. Vê as inovações sociais como planejadas e desenvolvidas, concretizadas pelos empreendedores. É uma ferramenta para desenvolvimento social e criação de valor.                                       |
| Da Economia do Bem-Estar       | Parte do princípio da qualidade de vida. Inclui alguns aspectos como: bem-estar material, oportunidades de educação, acesso à saúde, segurança, emprego, vida em comunidade, liberdade política e igualdade de gênero.                      |
| Visando à Prática              | São as estratégias que buscam criar a inovação social, a partir da mudança de práticas sociais. Desenvolve a habilidade para encontrar problemas e, a partir deles, gerar novas práxis. Desenvolve novos modelos de inovação social.        |
| Da Psicologia Comunitária      | Trata-se das inovações sociais como mecanismos que causam uma mudança social positiva em comunidades. Fornece soluções para a resolução e diminuição das desigualdades.   |
| Do Desenvolvimento Territorial | Relaciona-se a uma posição ética de justiça e valores sociais. Possui intencionalidades planejadas e implementadas para resolver problemas de exclusão social.  |

Quadro 02 – Conceitualização das sete perspectivas da inovação social de Choi e Majumdar (2015).

### 3 Metodologia

A abordagem da pesquisa foi qualitativa e quantitativa, utilizando a estratégia de triangulação de dados (análise documental, entrevistas e questionários). Ela foi desenvolvida tendo como base um caráter descritivo interpretativo, visto que se pretendia avaliar os relatórios e as informações coletadas junto aos gestores locais e regionais da Fundação Fé e Alegria, obtidas por meio de questionários com perguntas fechadas e abertas, visando descrever a situação atual no que tange à inovação social.

Para análise dos dados recolhidos, foi utilizada, também, a análise interpretativa, realizada a partir dos pressupostos teóricos de Choi e Majumdar (2015). Com relação à escolha pela descrição, utilizada neste estudo, deve-se ao fato de que, segundo propõe Vergara (2000), a pesquisa descritiva pode estabelecer relações entre variáveis e definir sua natureza, sem o compromisso de explicar os fenômenos, podendo, porém, servir como base para tal explicação. O modelo teórico utilizado para analisar competências gerenciais foi o desenvolvido por Choi e Majumdar (2015), objetivando levantar as concepções dos gestores sobre a inovação social e suas dimensões, levando em consideração as ações desenvolvidas nos centros locais e regionais da Fundação Fé e Alegria do Brasil, procurando verificar a ocorrência da aplicação do modelo em instituições do Terceiro Setor.

Na última etapa da pesquisa, foram conciliados todos os dados encontrados, com intuito de analisar se nessa relação, se as variáveis se comportam de forma diferente ou igual, de acordo com as amostras, comparando os resultados entre os diferentes centros sociais da FYA e as concepções do modelo de Choi e Majumdar (2015).

Os dados foram divididos em categorias que versavam acerca das seguintes informações sobre os participantes da pesquisa: sexo, formação acadêmica, tempo de atuação, função desenvolvida, região e estado dos respondentes. Estas categorias foram definidas para que se pudesse ter uma visão mais abrangente acerca do perfil dos 48 respondentes do questionário, sendo destes 39 mulheres e 8 homens.

A etapa de análise dos dados consistiu no processo de dar sentido ao que foi coletado. Esse é um processo complexo, que envolveu tarefas de dedução e interpretação dos dados, à procura de significados, entendimentos ou *insights* que constituem os achados do estudo (Merriam, 1998).

Os dados coletados no estudo foram inseridos em um banco de dados na planilha eletrônica *Excel*® e depois exportados para o programa IBM *SPSS*®. Concluída esta etapa, foi realizado o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov para avaliar a hipótese de normalidade da distribuição das variáveis contínuas.

As variáveis qualitativas foram apresentadas como frequências simples e relativa e as variáveis quantitativas foram descritas pela média e desvio padrão. Ainda no que diz respeito às análises realizadas, as associações foram avaliadas por meio do teste *t* de *student* ou ANOVA de um fator, seguida pelo teste *post hoc* de Tukey, sendo considerado um nível de significância de 5%.

### 4 Resultados

Esta seção apresenta os resultados e as respectivas análises dos dados coletados. Segundo Vergara (2010), a regra básica da apresentação dos resultados de uma pesquisa é mostrar todas as provas significativas encontradas para a pergunta proposta do estudo.

#### 4.1 Contextualização da Fundação Fé e Alegria (FYA)

A Fundação Fé e Alegria nasceu a partir de um encontro idealizado pelo jesuíta Padre José María Vélaz SJ, acompanhado de estudantes da Universidade Católica Andrés Bello, diante de moradores de um bairro sem escolas, em Caracas, na Venezuela. Nesse encontro, Padre Vélaz conheceu Abraham Reyes, pedreiro que morava com sua esposa e oito filhos no mesmo bairro e que oferecera sua própria casa para ser a primeira escola local. Em 5 de março de 1955, havia



100 crianças sentadas no chão e 70 meninas no andar superior, sem carteiras nem quadro-negro, que se encontravam, pela primeira vez, em um ambiente escolar.

Esse evento-origem tornou-se um marco da identidade da FYA, e, desde então, a integração dos saberes formais e não formais passou a ter importância fundamental no movimento. Era o caminho para dar oportunidades aos mais pobres e garantir seus direitos, de explicitar e alimentar a prática educativa como ferramenta de transformação social na perspectiva da defesa dos direitos conquistados e da criação de novos direitos.

A resposta à proposta de Educação Popular Integral foi rápida. Em menos de dez anos, o movimento chegou a atender 10.000 crianças e jovens na Venezuela. Em 1964, tornou-se compromisso da Companhia de Jesus (Padres Jesuítas), sendo levada, a partir de então, a outros países da América Latina, tendo similar resposta à Venezuela. Ao assumir o compromisso, a Companhia de Jesus no Brasil, em 1981, iniciou a atuação nacional do movimento com a Educação Infantil, em uma pequena creche em Mauá, região metropolitana de São Paulo.

No decorrer desses 37 anos, a Fundação ampliou seus horizontes geográficos e educacionais. De acordo com o Relatório Anual de Atividades da FYA Brasil, publicado em 2015, atualmente mais de 13 mil pessoas, entre crianças, jovens e adultos, em 19 cidades de 14 estados, são beneficiadas pelas ações de Educação e Promoção Social. Nas demais regiões do mundo, são beneficiadas 1,5 milhões de pessoas, em 21 países da América Latina, Europa e África, contando com cerca de 4.000 centros educativos e sociais, em 3.000 pontos geográficos.

Para a FYA, a educação está embasada na Educação Popular (Paulo Freire) e na Pedagogia Inaciana (característica do modelo educativo da Companhia de Jesus), com a prática educativa, formal e não formal, dentro e fora das salas de aula, em ações permanentes ou pontuais, estruturando-se em quatro pilares: o ético, o epistemológico, o pedagógico e o político.

O pilar ético, que está no âmbito dos valores, do que é justo e desejável, concentra-se na dignidade das pessoas empobrecidas, no desenvolvimento da sua felicidade, de seu "viver bem" e na sua capacidade de criar um mundo cada vez mais humano. Já o pilar epistemológico define, por sua vez, o âmbito da produção do conhecimento e de seu sentido para umas práxis transformadora e libertadora, que promova a emancipação social e o protagonismo dos indivíduos que dela fazem parte.

O pilar pedagógico está centrado no método dialógico e participativo e explicita seu conteúdo democrático, participativo e transformador. A pedagogia do diálogo e da participação é também a da autonomia, da indignação, da esperança, da libertação, como propunha Paulo Freire ao pensar na Educação Popular, sendo hoje considerado, não somente em termos de Brasil, mas também internacionalmente, como um dos maiores teóricos da educação contemporânea e tendo suas ideias estudadas e difundidas pelas maiores universidades do mundo.

Por último, o pilar político explicita o âmbito da ação na esfera pública e das relações de poder, como consequência de uma pedagogia libertadora e transformadora. Torna-se, então, uma pedagogia para a ação, em que a prática educativa propõe a modificação do mundo em que as classes populares existem, inserem-se e são capazes de transformar, por meio da reflexão e da ação dos atores do processo, seja de forma individual ou coletiva.

#### **4.2 Caracterização dos Respondentes**

Com relação às informações relativas à característica demográfica da população em estudo, podem-se obter alguns dados referentes ao sexo, formação, função, formação, tempo no qual exerce o cargo e região de atuação. No Quadro 03 estão evidenciados os resultados.

| VARIÁVEL                | FREQUÊNCIA | PERCENTUAL |
|-------------------------|------------|------------|
| <b>Sexo</b>             |            |            |
| Feminino                | 38         | 79,20%     |
| Masculino               | 10         | 20,80%     |
| <b>Formação</b>         |            |            |
| Graduação               | 35         | 72,90%     |
| Pós-Graduação           | 13         | 27,10%     |
| <b>Função</b>           |            |            |
| Diretor Geral           | 09         | 18,80%     |
| Coordenador de Centro   | 14         | 29,20%     |
| Educador                | 04         | 8,30%      |
| Assessor pedagógico     | 08         | 16,70%     |
| Assistente social       | 09         | 18,80%     |
| Coordenador de projeto  | 04         | 8,30%      |
| <b>Tempo de atuação</b> |            |            |
| Até 1 ano               | 07         | 14,60%     |
| 1 a 3 anos              | 13         | 27,10%     |
| 3 a 5 anos              | 06         | 12,50%     |
| Mais de 5 anos          | 22         | 45,80%     |
| <b>Regiões</b>          |            |            |
| Sul                     | 06         | 12,50%     |
| Centro Oeste            | 04         | 8,30%      |
| Norte                   | 02         | 4,20%      |
| Nordeste                | 14         | 29,20%     |
| Sudeste                 | 13         | 27,10%     |
| Sede Nacional           | 09         | 18,80%     |

Quadro 03 - Caracterização demográfica

Ao analisar o quadro acima, no que diz respeito, ao sexo dos entrevistados, é possível verificar que a maioria dos respondentes é do sexo feminino (trinta e oito respondentes de um total de quarenta e oito entrevistados). Este dado é relevante se considerarmos que a maioria dos participantes da pesquisa atua nos Centros Locais ou Regionais, nos quais há predominância de mão de obra feminina. Os demais respondentes (dez pessoas, no total), trabalham, em sua grande maioria, no Escritório Nacional da FYA, onde há predominância de funcionários do sexo masculino.

Em relação à formação dos respondentes, os dados da pesquisa revelaram que a grande maioria dos entrevistados possui pós-graduação completa e uma parcela menor possui apenas graduação. Isto evidencia que o corpo técnico é altamente qualificado, fator este que tem reflexo na forma como são prestados os serviços oferecidos pela Fundação.

As informações referentes às funções, predomina os que atuam nas funções relativas à gestão administrativa da FYA (Diretor Geral e Coordenador de Centro), seguidas das funções pedagógicas (Assessor Pedagógico, Coordenador de Projeto e Educador) e daquelas que são relacionadas às atividades de Assistência Social prestadas pela Fundação (Assistente Social). Como se pode verificar, a maior quantidade de funcionários que participaram da pesquisa atua nas áreas fins da fundação.

No aspecto referente ao tempo de atuação na instituição, percebe-se que há um incentivo para que os funcionários permaneçam um longo tempo em suas funções e/ou atuando na Fundação em funções diferentes, uma vez que a maioria dos entrevistados possui mais de cinco anos de trabalhos prestados à Fundação Fé e Alegria – Brasil, sendo, ainda, bastante significativa a quantidade de respondentes que possuem entre 1 e 3 anos de atuação. Assim sendo, o tempo de vínculo empregatício um pouco maior gera a identificação dos colaboradores com a Fundação, o que acaba tendo reflexos diretos na sua compreensão acerca da missão, visão e valores assumidos pela FYA o que acaba por se refletir nos serviços prestados, atribuindo-lhes qualidade e promovendo a criação de valor ao trabalho realizado.

Por último, no que tange às regiões representadas pelos respondentes da pesquisa, revelou-se bastante significativa a presença de funcionários das regiões Nordeste e Sudeste do país no Encontro Nacional da Fundação Fé e Alegria do Brasil, o que acaba por ficar evidenciado que as respostas refletem as atividades realizadas nestes locais e as características sócio-histórico-culturais do público-alvo atendido pela Fundação nestas regiões.

### 4.3 As Sete Perspectivas de Choi e Majumdar (2015)

#### 4.3.1 Perspectiva Sociológica

Os centros locais e regionais da FYA, espalhados pelo território nacional, desenvolvem o seu trabalho com foco na emancipação dos indivíduos atendidos pelos projetos por ela desenvolvidos. As pessoas que acorrem até estes centros buscam, em última análise, encontrar um lugar no qual possam ter acesso aos seus direitos básicos, sejam os preceituados pela Constituição Federal ou pelos acordos internacionais para garantia dos direitos humanos, subscritos pelo Brasil (saúde, educação, assistência social, etc), uma vez que a atuação estatal tem sido falha neste sentido, em especial, nos últimos tempos. No Gráfico 01 se exhibe os resultados referente esta perspectiva.

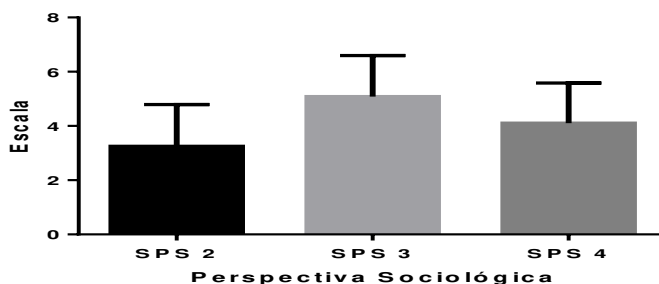


Gráfico 01 - Média das respostas das perguntas relativas à Perspectiva Sociológica relacionadas às atividades desenvolvidas pela Fundação Fé e Alegria do Brasil.

**Nota:** Anova de uma via seguida de *pos hoc* de Tukey. SPS 2 em relação a SPS 3 - \*\*\*\* p < 0,0001; SPS 2 em relação a SPS 4 - \*p < 0,05; SPS 3 em relação a SPS 4 - \*\* p < 0,001.

Com base no Gráfico 01, verifica-se que as atividades desenvolvidas colaboram para emancipação social, para o acesso aos direitos, para inserção das pessoas atendidas nos processos sociais que envolvem as comunidades nas quais estão localizados, para o desenvolvimento de consciência cidadã (que conduz à atuação consciente em diferentes instâncias sociais – agremiações, conselhos de políticas públicas, instituições sociais e educativas, entre outras). Tudo isto corrobora para que se tenham, efetivamente, práticas de transformação social e de estruturas sociais, tão destacadas em suas pesquisas por Choi e Majumdar, que se efetivam por meio da participação dos indivíduos atendidos pela Fundação na vida social da comunidade na qual residem.

#### 4.3.2 Perspectiva da Pesquisa Criativa

No contexto da Fundação Fé e Alegria, as inovações sociais se dão no campo da geração de ações que impulsionam a emancipação dos indivíduos atendidos por ela. Seus impactos estão mais no campo social, do que no econômico, embora nesta dimensão destaquem-se os programas de formação de mão de obra e de geração de emprego e renda, com objetivo de melhorar as condições de vida do público atingido pelas ações promovidas, bem como, de proporcionar a esta alguma forma de acesso à renda. No Gráfico 02 são apresentados os resultados da pesquisa.

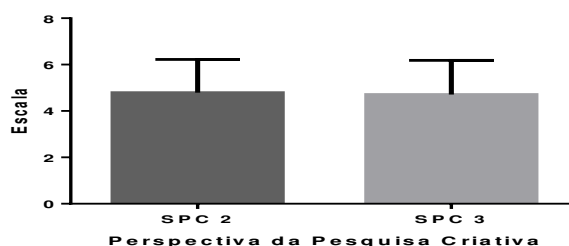


Gráfico 02 - Média das respostas das perguntas relativas à Perspectiva da Pesquisa Criativa (SPC) relacionadas às atividades desenvolvidas pela Fundação Fé e Alegria do Brasil.

Nota: *Teste t.*

As respostas obtidas demonstraram uma preocupação, de grande parte dos respondentes (de que sejam aplicadas, nas comunidades por eles atendidas, metodologias que fortaleçam projetos de vida, com o objetivo de construir uma dinâmica social mais justa e igualitária, com impactos efetivos e positivos na vida dos atendidos. Ainda foi possível perceber que há uma grande preocupação em construir conhecimentos significativos que sejam a chave para formar valores, estabelecer laços de solidariedade e impactar positivamente as comunidades atendidas.

Em uma análise mais objetiva das informações, percebe-se que a grande preocupação não é somente em desenvolver ações assistencialistas, mas sim de buscar a emancipação dos atendidos, o que reforça o compromisso da FYA em atuar como uma instituição que se diferencia das demais que realizam atividades de promoção social, em especial, em virtude de sua preocupação centrada na geração de valor, conforme preceituam Choi e Majumdar (2015).

#### 4.3.3 Perspectiva do Empreendedorismo

Neste cenário, a contribuição predominante da Fundação é de colaborar para a geração de uma nova onda de movimento e mudança social, seja por meio dos projetos que desenvolve de forma direta, seja por meio das ações articuladas em parceria com outras instituições (governamentais e não governamentais). Os resultados da pesquisa estão evidenciados no Gráfico 03.

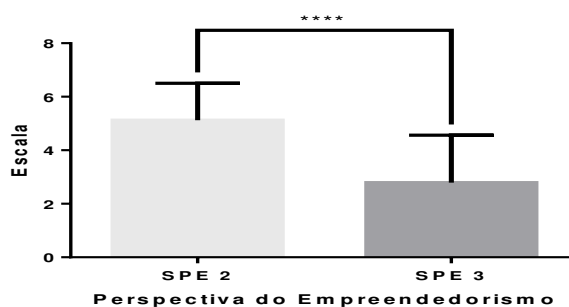


Gráfico 03 - Média das respostas das perguntas relativas à Perspectiva do Empreendedorismo (SPE) relacionadas às atividades desenvolvidas pela Fundação Fé e Alegria do Brasil.

Nota: Anova de uma via seguida de *post hoc* de Tukey. \*\*\*\*  $p < 0,0001$ .

Durante a análise dos dados, chama a atenção o fato das respostas obtidas nos itens da pesquisa revelarem, com relação à visão dos gestores, que há predominância da preocupação com levar a cabo projetos socioeducativos desenvolvidos nos centros que tenham um real impacto na vida das pessoas atendidas.

Esta informação demonstra que os projetos e programas desenvolvidos pela FYA se sobrepõem, em grau de importância, à preocupação com ações que gerem emprego e renda e transformação da economia local. Assim sendo, é possível afirmar que a preocupação maior está, em um primeiro momento, no atendimento das necessidades básicas do público-alvo, para depois desenvolver ações que visem à geração de emprego e renda.

#### 4.3.4 Perspectiva da Economia do Bem-Estar

No item que tange à Perspectiva da Economia do Bem-Estar, buscou-se obter informações acerca da visão e da prática dos funcionários da FYA procurando verificar se a partir dos pressupostos trabalhados por Choi e Majumdar (2015). Conforme se exhibe no Gráfico 04. Partiu-se do princípio da qualidade de vida, que inclui alguns aspectos como bem-estar material, oportunidades de educação, acesso à saúde/segurança/emprego, vida em comunidade, liberdade política e igualdade de gênero.

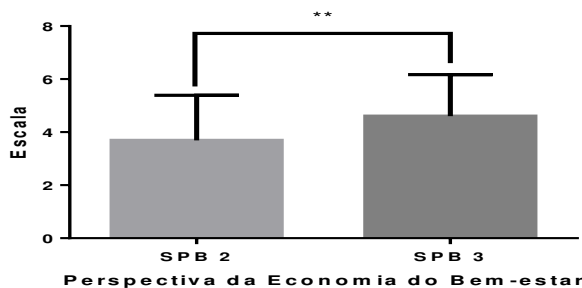


Gráfico 04 - Média das respostas das perguntas relativas à Perspectiva da Economia do Bem-Estar (SPB) relacionadas as atividades desenvolvidas pela Fundação Fé e Alegria do Brasil.

Nota: Teste t. \*\* p= 0,0073.

Ao longo da tabulação dos dados foi possível perceber que houve equidade nas respostas retornadas pelos entrevistados, no que diz respeito ao que foi apontado como fatores que influenciam ou contribuem para o bem-estar das pessoas atendidas, tendo uma discreta predominância, as respostas que apontam a necessidade de desenvolver ações que tenham como objetivo dar aos atendidos pelos centros locais e regionais uma perspectiva de futuro. Analisando os dados retornados pelos respondentes no que tange à esta perspectiva, foi possível verificar que a ênfase maior foi dada à geração de valor, ou seja, os gestores procuram fomentar, em seus centros, a realização de ações que agreguem valor às comunidades nas quais estão localizados seus centros.

#### 4.3.5 Perspectiva Visando à Prática

A Perspectiva Visando à Prática parte do pressuposto de que as estratégias que buscam criar a inovação social, parte da mudança de práticas sociais e da habilidade para encontrar problemas e, a partir deles, gerar novas *práxis*, desenvolvendo modelos e programas de inovação social que podem ser repetidos. No Gráfico 05 são apresentados os resultados desta perspectiva.

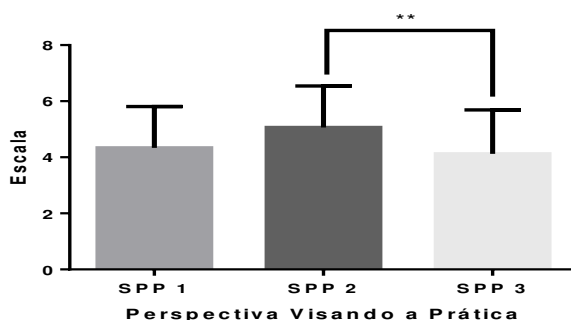


Gráfico 05 - Média das respostas das perguntas relativas à Perspectiva Visando à Prática (SPP) relacionadas as atividades desenvolvidas pela Fundação Fé e Alegria do Brasil.

Nota: Anova de uma via seguida de *pos hoc* de Tukey. \*\* p< 0,0072.

No que tange à Perspectiva Visando à Prática, os resultados evidenciam que os respondentes possuem bastante clareza com relação à necessidade da Fundação atuar como uma promotora de ações de superação de desigualdades, porém não somente como quem observa “de fora” o

problema, mas sim como uma instituição que, ao conhecer a realidade, insere-se nela e trabalha para que seja modificada. Isto permite uma constante atuação, bem como, a avaliação do trabalho desenvolvido, visando sua efetividade e impacto nas comunidades atingidas.

A análise dos dados evidencia que há uma discreta predominância da preocupação, por parte dos gestores, em promover a participação das comunidades atendidas por seus centros locais e regionais nos projetos e programas que são desenvolvidos com impacto na vida das comunidades.

A pequena diferença apresentada deixa claro que, embora haja uma preocupação um pouco maior com participação das comunidades nas ações realizadas pelos centros (ou em outras palavras, a adesão às ações propostas para impactar positivamente as comunidades por parte do seu público-alvo), não é deixada de lado a premissa relacionada à geração de valor e à inovação social, o que comprova que em todas as ações realizadas pela FYA, seja em menor ou em maior proporção, há a preocupação com a geração de valor.

#### 4.3.6 Perspectiva da Psicologia Comunitária

A Perspectiva da Psicologia Comunitária trata das inovações sociais como mecanismos que causam uma mudança social positiva em grupos ou comunidades, fornecendo soluções para a resolução e diminuição das desigualdades e disseminação de soluções inovadoras.

Os resultados, conforme se exhibe no Gráfico 06 mostram que os entrevistados possuem clareza acerca do que acabamos de expor, tendo demonstrado grande comprometimento com suas atividades, criatividade para o desenvolvimento das ações planejadas, identificação com as comunidades atendidas (nas quais alguns deles já atuam há longos anos, tendo passado já por mais de uma geração da mesma família atendida pelos Centros), e uma constante inquietação, advinda de um olhar crítico acerca da realidade das comunidades, para estar continuamente pensando novas estratégias, ações, projetos.

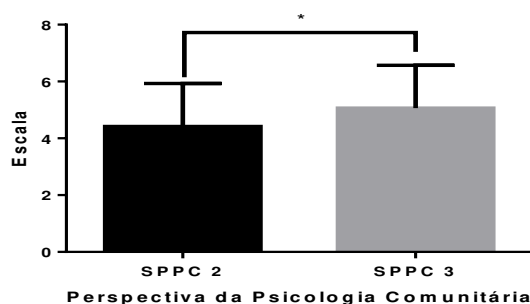


Gráfico 06 - Média das respostas das perguntas relativas à Perspectiva da Psicologia Comunitária (SPPC) relacionadas às atividades desenvolvidas pela Fundação Fé e Alegria do Brasil.

Nota: Teste t. \*  $p=0,0389$ .

Nesta perspectiva, ficou evidenciada a preocupação dos gestores locais e regionais, por meio das ações realizadas pelos centros que coordenam, em promover ações que impactem positivamente a vida das comunidades atendidas, sem, contudo, deixar de lado a preocupação com a resolução e/ou diminuição das desigualdades sociais.

#### 4.3.7 Perspectiva do Desenvolvimento Territorial

A Perspectiva do Desenvolvimento Territorial se relaciona a uma posição ética de justiça e valores sociais, com intencionalidades planejadas e implementadas para resolver problemas de exclusão social. No Gráfico 07 se apresentam os resultados.

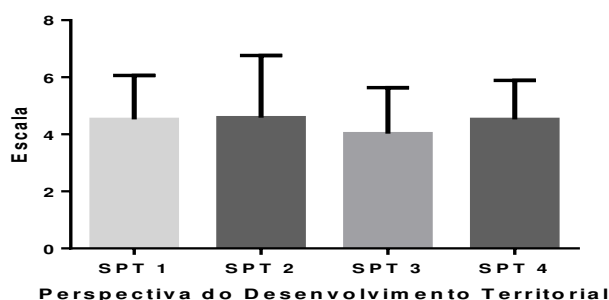


Figura 07 - Média das respostas das perguntas relativas à Perspectiva do Desenvolvimento Territorial (SPT) relacionadas às atividades desenvolvidas pela Fundação Fé e Alegria do Brasil.

**Nota:** Anova de uma via seguida de pos hoc de Tukey.

Os resultados desta perspectiva evidenciaram que os gestores e demais funcionários, independente da função desenvolvida, têm clareza acerca da necessidade de emancipação social dos atendidos pela Fundação.

## 5 Considerações Finais

Analisando as perspectivas de forma contrastiva e comparando os resultados obtidos na pesquisa, detectou-se que é possível alinhar as respostas em dois grandes grupos que se destacaram do ponto de vista da relevância da perspectiva na visão dos respondentes. A Perspectiva da Pesquisa Criativa e a Perspectiva da Psicologia Comunitária estão em grau de igualdade quando analisada a sua relevância para os entrevistados. Em ambas há uma preocupação com a construção de dinâmicas, projetos e ações que impactem positivamente a vida das pessoas atingidas pelas ações desenvolvidas nos centros locais e regionais, fortalecendo projetos de vida e disseminando metodologias que auxiliem neste sentido.

Com base nas informações referentes à comparação das perspectivas, é possível sim, afirmar, que a Fundação Fé e Alegria do Brasil, enquanto instituição do Terceiro Setor, na perspectiva de seus gestores locais, regionais e nacionais, tem buscado promover a inovação social por meio do desenvolvimento de atividades permeadas pela geração de valor e que, de fato, impactem positivamente nas comunidades atingidas, não somente atuando como uma instituição social assistencialista, mas sim como uma ferramenta para que se promova, de fato e efetivamente, a emancipação social, econômica, educacional e política de cada uma das pessoas que é, foi ou ainda será atendida por ela.

Através desta pesquisa foi possível identificar o modelo de gestão adotado pela Fundação Fé e Alegria do Brasil, bem como verificar de que forma ela promove em suas atividades a criação de valor, gerando o que se denomina Inovação Social e se, de fato, as sete perspectivas de Choi e Majumdar (2015), até então utilizadas somente no ambiente corporativo-empresarial, seriam aplicáveis e poderiam contribuir para uma gestão mais eficiente e eficaz também nas instituições do Terceiro Setor, onde este tipo de mensuração não havia ainda sido proposto.

O estudo permitiu verificar que a Fundação Fé e Alegria do Brasil tem sim colaborado para criação de valor social nas comunidades nas quais está inserida, destacando-se a sua atuação com vistas a promover o caráter emancipatório das pessoas por ela atendidas, e não somente ações de cunho assistencialista, que não promovem reais impactos sobre a vida das comunidades locais ou regionais beneficiadas por suas atividades.

Ainda analisando o grau de importância das demais perspectivas, foi possível verificar que também obtiveram significativo grau de importância, na visão dos respondentes da pesquisa, a Perspectiva Sociológica (SPS), a Perspectiva Visando à Prática (SPP) e a Perspectiva do Desenvolvimento Territorial (SPT).

Após analisados todos os objetivos, acredita-se que esta pesquisa colaborou, de alguma maneira, para que se pudesse estabelecer um referencial teórico acerca do tema da Inovação Social no Terceiro Setor, que seja capaz de contribuir com a realização de estudos futuros sobre este tema. Além disso, evidenciou que as organizações do Terceiro Setor, em especial a Fundação Fé e Alegria do Brasil, utilizam as premissas da administração para organizar sua estrutura operacional e desenvolver suas atividades.

Estas instituições acabam por absorver conceitos, construtos teóricos e modelos que, de forma subjacente, contribuem, em última análise, para que estas instituições não fiquem à margem das novas técnicas administrativas utilizadas pelas organizações que possuem fins comerciais e sejam capazes de promover a geração de valor, por meio, entre outros instrumentos, da Inovação Social.

Com relação às limitações da pesquisa, em relação ao seu *corpus*, percebeu-se que uma limitação para realização desta pesquisa repousou sobre o fato de que era necessário selecionar um *corpus* de pesquisa que possibilitasse a obtenção de uma amostra significativa de dados para análise. Embora havendo, em todo o território brasileiro, aproximadamente setenta gestores da fundação, no encontro no qual foi aplicado o instrumento de coleta de dados.

O tema abordado nesta pesquisa não se esgota no estudo e análise que realizamos. Pode ser ampliado e revisado, com o objetivo de verificar a aplicabilidade das perspectivas de Choi e Majumdar (2015) às atividades realizadas em termos internacionais pela Federação Internacional Fé e Alegria.

## Referências

- André, I. & Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, (51)81, pp. 121-141.
- Bernardino, S. (2013). *Iniciativas de empreendedorismo social no terceiro setor em Portugal: antecedentes, comportamentos e desempenho organizacionais*. 2013. 414 f. Tese (Doutoramento em Gestão) – Departamento de Ciências Econômicas e Empresariais, Universidade Portucalense, Porto, Portugal.
- Bressan, C. L. (2004). Mudança organizacional. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 1. Curitiba. *Anais...* Curitiba: FAE.
- Choi, N. & Majumdar, S. (2015). Social innovation: towards a conceptualisation. In: Majumdar, S., Guha, S. & Marakkath, N. (Eds.). *Technology and innovation for social change*. Springer India, pp. 7-34.
- Choi, N.; Majumdar, S. (2013). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29, pp. 363-376.
- Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce-que l'innovation sociale?* Crises: ET0314, [www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca).
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. (3a ed), Porto Alegre: Artmed.
- Dess, J. G. (1998). *The meaning of "Social Entrepreneurship"* Recuperado em 12 agosto, 2017, de [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdd](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdd).
- Drucker, P. F. (2003). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (5a ed). Porto Alegre: Bookman.
- Maurer, A. M., Marquesan, F. F. S. & Silva, T. N. (2010). As relações entre as inovações sociais e o desenvolvimento sustentável: o caso da Univens. In: Encontro da ANPAD, 34 *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.



- Maurer, A. M. & Silva, T. N. (2014). Dimensões analíticas para identificação de inovações sociais: evidências de empreendimentos coletivos. *BBR – Brazilian Business Review*, 11(6), pp. 127-150.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moulaert, F. (Ed.). (2007). *The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Mulgan, G. (2007). Social innovation: What it is matters and how it can be accelerated. *Working paper, Skoll Centre for Social Entrepreneurship*.
- Mulgan, G., Simon, S. & Pulford, L. (2011). Study on Social Innovation for the Bureau of European Policy Advisors. *Young Foundation*.
- Mumford M. D. (2002). *Social innovation: tem cases from Bejamim Franklin*. *Creat Res J*, pp. 253-266.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). The open book of social innovation. *NESTA/The Young Foundation*, Recuperado em 15 dezembro, 2017, de [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).
- Nicholls, A. & Cho, A. H. (2006). Social entrepreneurship: the structuration of a field”. In: Nicholls, A. (Ed.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Change*, Oxford University Press, pp. 99-118.
- Nobre, F. S. & Ribeiro, R. E. M. (2013). Cognição e sustentabilidade: estudo de caso múltiplos no índice de sustentabilidade empresarial da BM&FBovespa. *RAC*, (17)4, pp. 499-517.
- Oliveira, M. (2015). Desigualdade social: uma trajetória de insistência no Brasil. In: Jornada Internacional de Políticas. 7. Maranhão. *Anais... Maranhão: UFMA*.
- Phills Jr., J. A., Deigmeier, K. & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, pp. 35-42.
- Pol, O. & Ville, S. (2009). Social innovation: buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, (38)6, pp. 878-885.
- Robbins, S. P. (1999). *Mudança organizacional e administração do estresse*. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: LTC, pp. 394-423.
- Silva, S. B. da. (2015). *Orquestração de redes de inovação em Living Labs brasileiros para o desenvolvimento de inovações sociais*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo.
- Swedberg, R. (2009). Schumpeter’s full model of entrepreneurship: economic, non-economic and social entrepreneurship. In: Ziegler, R. (Ed). *An introduction to social entrepreneurship: voices, preconditions, contexts*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 77-106.
- Taylor, J. (1970), Introducing social innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, (6)6, pp. 69-77.
- Vergara, S. C. (2010). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Warnock, R. (2014). *Harnessing the power of social innovation to drive the Northern Ireland economy – Final draft*. Department of Enterprise, Trade and Investment – DETI.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3a ed), Porto Alegre: Bookman.
- Ziegler, R. (2010). Innovation in doing and being: capability innovations at the intersection of Schumpeterian political economy and human development. *The Journal of Social Entrepreneurship*, pp. 255-272.