

**A INOVAÇÃO SOCIAL SOBRE A PERSPECTIVA DO CAMPO DE AÇÃO ESTRATÉGICA:
da teoria de campos à investigação de campo, reflexões e complexidades**

SEIMOR WALCHHUTTER

ESCOLA SUPERIOR DE ENGENHARIA E GESTÃO DE SÃO PAULO - ESEG (ESEG)

AMANDA CSEH

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Agradecimento à órgão de fomento:

Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo - USP | EACH

A INOVAÇÃO SOCIAL SOBRE A PERSPECTIVA DO CAMPO DE AÇÃO ESTRATÉGICA: da teoria de campos à investigação de campo, reflexões e complexidades

1. Introdução

A inovação e a tecnologia conforme descritos por Schumpeter (1934) no decorrer de seus trabalhos permeia pelas mais diversas áreas institucionais, seja pública ou privada, envolvendo diferentes tipos de recursos, desde pessoal, máquinas processos e marketing além de recursos intangíveis como marcas e patentes. Baseado no ciclo evolutivo da inovação, a inovação é considerada fator central no processo de desenvolvimento econômico e impulsiona os ciclos de crescimento das sociedades, sendo que a capacitação para o processo inovador envolve um conjunto de atividades correlacionadas, cujos resultados nem sempre são certos (Tidd, 2001).

A inovação social por sua vez, tem papel diferente e tem sido tema de estudo na literatura tanto para explicar modelos de gestão para criar valor social quanto de crescimento econômico e competitividade de mercados (Christensen e Raynor, 2013). A inovação social redefine a forma de desenvolver produtos e processos sem considerar experiências prévias, uma vez que as demandas de regiões emergentes são específicas em relação à custos e funcionalidade desses produtos ou serviços que permite que as soluções relacionadas a aspectos sociais e ambientais sejam desenvolvidas a partir do uso responsável de recursos por processos não complexos e essencialmente mais funcionais, os quais detém vantagens de custo quando comparados às soluções existentes.

Mas há um contrassenso: estudos relacionados a criação e transferência de tecnologia e soluções inovativas necessárias para a competitividade estão sendo transferidas de regiões emergentes às regiões desenvolvidas (Cristensen e Raynor, 2003; Zeschky, Widenmayer e Oliver, 2011). Essa lógica invertida implica que as sociedades, em nível global, se movimentam em exercer um papel que vai além dos objetivos financeiros, e estão tentando desenvolver modelos de negócios alternativos de interação e integração. Radjou e Prabhu (2015) defendem que a sociedade remodela sua estrutura social e passa a transformar o modo pelo qual as organizações se aproximam à mercados.

Segundo esses autores, para as organizações atenderem as demandas societárias com valores mais conscientes, terão que mudar sua forma de pensamento e buscarem “tangibilizar ações que irão responder à problemas críticos socioambientais” Radjou e Prabhu (2015, p.46). Contudo, os resultados encontrados nos estudos de Phillips et al., (2015) indicam que os esforços teóricos das discussões acadêmicas sobre a compreensão do papel da inovação social e dos elementos que a constituem, embora em crescimento exponencial, não encontram convergência entre si e não tratam o tema de forma integrada (ver Prahalad e Hammond, 2002; London e Hart, 2004) para agenda extensa de propostas.

Somente nos estudos de Desa (2012) e Moore, Westley e Nicholls (2012) há um debate que trata a inovação social como um campo, entretanto, esses autores se referem ao campo como – *fields*, e não como uma arena de disputas entre vários atores sociais como define Fligstein e McAdam (2012) – *theory of fields*, demonstrando o conflito entre atores e estruturas sociais. A partir dessa lacuna de pesquisa, o objetivo desse estudo é compreender as dinâmicas que envolvem a inovação social (SI) como um campo de ação estratégica emergente (CAE) a partir das proposições descritas por Fligstein (2007) que definem o campo emergente com enfoque na habilidade social.

Para atingir esse objetivo optou-se pelo método exploratório-indutivo proposto por Eisenhardt, Graebner e Sonenshein (2016) por entender que os dados que emergem do campo possam permitir inferências sobre a melhor explicação a partir da natureza da realidade

(ontologia) e concepção a cerca dos processos de conhecimento (epistemologia). Nessa proposta metodológica, o objeto de pesquisa escolhido de forma não aleatória foi o Center for Social Innovation (CSI) no Canadá, uma organização considerada pelos atores sociais envolvidos nesse campo como relevante e alto poder de influência e persuasão no campo da inovação social.

Os resultados indicam que a Inovação Social pode ser compreendida como um “Campo de Ação Estratégica” emergente, e essa compreensão caminha para uma estrutura de modelo de negócio empreendedor que determina novos estilos de governança e revelam três dimensões importantes de desafios: cultural, política e de mercados.

2. Fundamentação Teórica

Pressupostos da Nova Sociologia Econômica e a Teoria de Campos (*theory of fields*)

A Nova Sociologia Econômica (NSE), corrente situada entre a economia e a sociologia, assume um papel importante como elemento de análise, principalmente quando se consideram as questões sociais como orientadoras das estratégias e práticas organizacionais. Fundamenta-se aqui no fato de que os objetivos econômicos e práticas dos atores sociais envolvidos em organizações, mercados e sociedade, sejam predizíveis e explicáveis por elementos sociológicos, considerando-se a importância dos pressupostos da NSE como elemento de análise.

A NSE ao contrário de tentar negar os postulados da econômica clássica e neoclássica, insere nas mesmas elementos sociológicos, por isso a decisão de utilizá-la como lente teórica. Nessa direção, Granovetter (1990) já no início dos pressupostos da NSE insere o conceito de “imersão social” pelo qual considera o indivíduo como um ator social aquém das relações econômicas, conceito demasiadamente presente na Teoria da Economia Clássica e Neoclássica. Assim, entende-se que os mercados são constituídos e socialmente mediados por relações sociais e interesses recíprocos desses atores, o que nos remete novamente ao texto de Lévesque (Lévesque, Bourque e Forgues, 2001).

Enquanto a Teoria da Economia Clássica subsocializa os atores sociais, os “economistas reformistas” da Economia Neoclássica os supersocializam, no entanto, ambas são convergentes em ignorar as estruturas contínuas dos mesmos. Como resposta, Granovetter (1995) defende que o comportamento econômico dos indivíduos está fortemente associado às relações interpessoais desses atores, e critica até mesmo as correntes teóricas da sociologia clássica consolidadas em Weber e Durkheim que aceitam a argumentação de economistas que defendem que “processos de mercado” não são apropriados para estudos sociológicos porque nas sociedades modernas as relações sociais explicam pouco ou nada das relações econômicas.

Granovetter nesse momento, se utiliza dos estudos e argumentos de “mercados e hierarquia” compreendidos em Williamson (1975) onde as atividades econômicas são controladas por “contratos” – objeto de sua crítica e, defende que a “ação instrumental”, embora implique em problematização constante, explica melhor a hipótese do trabalho. O nível de análise causal adotado na perspectiva da “imersão social” foi a das causas próprias – retomando a crítica ao conceito de “mercados e hierarquia”, e cita o exemplo de organizações de pequeno porte que sobrevivem à sombra das estratégias de organizações de grande porte; que, no mínimo é ingênuo nos dias contemporâneos que esses contratos sejam perfeitos em poder e controle de informação, pautados em boa fé e que há simetria de poder entre as partes envolvidas. Para Granovetter, o dilema hobbesiano é sua maior crítica à economia clássica e infere que contratos são em si, e por si mesmos, relações interpessoais.

É nesse contexto que se desenvolve o posicionamento filosófico dessa pesquisa. O desenvolvimento do conceito de “campo” a partir da Teoria de Campos (*theory of fields*) de

Fligstein e McAdam (2012, p.3) é uma teoria que se preocupa em compreender os movimentos sociais, pelos quais os pressupostos compartilhados (regras) estabelecem a dinâmica das ações da sociedade como um todo a partir de uma capacidade humana distinta e indissolúvel capaz de modelar significados para garantir o campo viável para sua existência. No entanto, nessa arena de disputa nem sempre as regras estão claras para todos os participantes. Compreender como tais regras são criadas, estabilizadas e recriadas torna-se a fundamentação da Teoria de Campos para o entendimento do campo da inovação social.

O quê está em disputa e qual a lógica do CAE?

Recursos. Fligstein e McAdam (2012) os definem como qualquer elemento que seja fator de disputa para privilegiar a posição de um ator no campo. Definidos por Bourdieu (2005, p.7) os recursos podem se caracterizar como tangíveis ou intangíveis – no primeiro caso, podem ser recursos materiais, informações, determinada tecnologia ou mesmo técnicos de ordem operacional, rotinas ou procedimentos; no segundo, podem ser fatores culturais, de legitimidade, empoderamento, simbólicos, políticos e de reconhecimento.

Os atores sociais que participam do campo estão envolvidos involuntariamente, dentro de um contexto sem fronteiras definidas, sendo que a intensidade de participação de cada ator nas disputas depende de seus próprios interesses, fato que determina sua posição dentro do campo – em outras palavras, de acordo com os valores individuais de cada ator por aquilo que está em disputa, definindo assim, as regras e lógica do jogo. Assim, o conceito de “Campo de Ação Estratégica” (CAE) é definido por Fligstein e McAdam (2012, p.31) como ordens sociais de nível médio (*mesolevel*) que organizam e estruturam a sociedade civil, Estado e mercados.

Assimetria de Poder em um CAE

De acordo com as coalizões os atores sociais dentro dos CAEs ocupam diferentes posições: os incumbentes (ou dominantes como define Bourdieu, 2005) que se caracterizam com maior nível de poder, ou de outra maneira, se incumbem da organização do campo e por isso detêm maior influência sobre o campo. Para os incumbentes, as regras do campo devem favorecê-los porque os significados compartilhados legitimam e apoiam sua posição privilegiada no CAE; e para os desafiadores que ocupam posições menos privilegiadas, preocupam-se com a posição de maior conforto nas movimentações que sofrem os campos.

Os desafiantes, portanto, tendem a reconhecer o papel dos dominantes, porém aguardam o momento correto para tentar melhorar sua posição de influência na disputa e decisões no campo. Por vezes, podem criar argumentações alternativas que contrapõem a visão do dominante, no entanto, aceitam a ordem social vigente e fazem pequenas adequações em suas ações quando o campo se estabiliza. A posição das estatais nessa arena política do CAE é de manter o campo estabilizado de forma praticamente arbitrária através da intensidade de interação ou alteração das “regras do jogo” – Lei (Fligstein e Mcadam, 2012, p.73).

Estágios do Campo de Ação Estratégica

São três os estágios em que os CAEs podem emergir: campo emergente, campo estável, e por fim, campo em transformação. Cada estágio está relacionado à uma disputa ou cooperação que depende da assimetria de poder de cada ator e sua posição nessa arena de disputa e determinam o entendimento da dinâmica do campo. O campo *emergente* é aquele que está na fase de formação. Nesse estágio não há um padrão reproduzível que ordene o campo e sim, apenas interações entre os atores.

O campo *estável*, é caracterizado quando o papel dos atores já é reconhecido. Significa que tanto os incumbentes quanto os desafiantes acomodam seus interesses com as regras vigentes definidas por Fligstein e McAdam (2012, p.14) como “unidades de governança” – fazem parte da estrutura interna de um campo, diferente da estrutura externa de Estatais, que têm por finalidade, facilitar o funcionamento e reprodução do sistema. Nesse momento, os desafiantes apenas aguardam o momento de fragilidade das instituições para tentar colocar seus interesses e, assim, desencadear um desequilíbrio no campo estável, que pode entrar em crise. A crise caracteriza o campo em *transformação* – uma nova ordem então é formada.

O Papel do Ator Hável

Para administrar os conflitos seja por divergência de pensamentos entre os atores internos, seja pela entrada de novos atores antes não previstos na formação do campo, surge o papel do ator hábil, fundamental para garantir a manutenção da estrutura do campo – principal enfoque do ator hábil. O contexto do ator hábil concentra-se sob a ótica das habilidades sociológicas para se relacionarem com empatia e ter compreensão dos diferentes e diversos interesses e identidade entre os atores (Fligstein, 2007, p.67).

A habilidade social é considerada como uma forma de microestrutura para gerir as disputas que, de acordo com Gould (1993), os atores hábeis remodelam suas ações de acordo com a organização do campo, inclusive, promovendo associação com atores hábeis de outros campos. Assim, o processo social, mesmo no estágio de campo estável, torna-se importante para a compreensão e análise das “regras do jogo” e dos recursos para auxiliar a estabilidade da nova ordem social.

Inovação Social

Ao observar as experiências práticas, é possível observar a necessidade de adaptações das organizações em seu papel social com a sociedade (ONU, 2015). Esse protagonismo face à inovação social pode ser colocado em questionamento em relação à finalidade das organizações consensualmente estabelecida a partir de pressupostos da economia clássica, atribuídos pelos conceitos de Davi Ricardo e Adam Smith na primeira metade do século XVIII. A questão da maximização dos lucros gera constante separação das dimensões profissional-pessoal e social-individual, valorizando de forma polarizada um dos pólos em detrimento do outro.

A polarização dessas dimensões provocadas por um pragmatismo dicotômico incentiva culturalmente o distanciamento dos atores sociais frente às suas próprias responsabilidades por causas sociais. Em consequência, dificulta o comprometimento dos indivíduos como agentes de mudança (Tombi, et al., 2006). Essa cisão implica em um impacto motivacional inversamente proporcional entre a inovação como motor da economia conforme definido por Freeman, (1994) e Tidd, (2001), ou como protagonista no processo de mudança social transformadora – inovação social, descrito nos estudos de Hart (2005).

Embora os estudos associados a inovação social, desde sua origem no empreendedorismo social como demonstram os resultados dos estudos de Austin, Stevenson, Wei-Skillern, (2006), não encontrem convergência entre si, um ponto de convergência é comum: que a inovação social deve criar “valor social” (Marshall, 2011). Essa convergência parte dos estudos seminais de Kanter (1998) ao descrever a inovação como um “binômio” (nota do autor) entre mercados e sociedade. De acordo com Phillips et al., (2015) as publicações sobre inovação social atingiram volume significativo apenas a partir do ano de 2008, fato que infere a temática da inovação social como contemporâneo.

O processo da inovação social como um modelo de negócio cria vulto e relevância a partir da institucionalização global de um novo modelo de organizações, intitulado de “negócios

sociais” por Muhammad Yunus no ano de 2006. Essas organizações chamaram o interesse de vários acadêmicos em torno do mundo por ser um tipo novo de empreendedorismo – o empreendedorismo social, que, segundo Dees et al., (2004), são necessários para desenvolver novos modelos.

Modelos esses que procuram trabalhar com lógicas de mercado para resolver problemas sociais e, por vezes, ambientais. São novas maneiras de pensar os negócios que ultrapassam questões unilateralmente econômicas e inserem em seu escopo aspectos de bem-estar social, conforme descreve Yunus (2006, p.89) em parte de seu discurso ao ser laureado com o Nobel da Paz em 2006: “O desafio está em inovar os modelos de negócios e aplicá-los para produzir os efeitos sociais desejados e de forma rentável e eficiente [...]”.

Assegura-se, para tanto, que o desenvolvimento humano exige que barreiras de privação à liberdade individual sejam removidas, e um dos caminhos seria a redução da desigualdade social a partir de atividades que promovam o autodesenvolvimento do ser humano (Sen, 2000, p.109). Movimentos como o “capitalismo consciente” reforça a lógica desse propósito e da missão, visão e valores desse novo tipo organizacional orientadas à geração de valores para toda a sociedade, e, por isto, valoriza as pessoas e o planeta em detrimento da maximização única da lucratividade, conforme os pressupostos da teoria econômica clássica.

Quase que de forma paradoxal, Alter traz a seguinte hipótese ao propor a integração entre o valor social e o econômico: [...] quando integrado na organização, a empresa social é uma estratégia de transformação e fortalecimento que pode aumentar o impacto social, melhorar o desempenho organizacional e financeiro e engendrar uma cultura mais empreendedora (Alter, 2004, p.1). Esse autor sugere que o propósito social e a perspectiva de mercados estejam orientados ao bem comum (*social ownership*). No entanto, a partir desse comprometimento mútuo entre objetivos contrários, menciona riscos e oportunidades: o primeiro relaciona-se à inadequação dos custos, complexidade de gestão e falta de alinhamento cultural entre os colaboradores, além do surgimento de tensões por causa do conflito de interesses entre o social e o econômico, o que pode implicar uma perda de propósito.

O segundo trata-se de geração de receitas recorrentes, inovação social pela criatividade de novos modelos de se fazer negócio e alavancagem de ativos tangíveis e intangíveis, implicação direta relacionada ao propósito. Em relação à possibilidade de tensões por diferença de interesses, Alter (2004) ressalta que o desafio inerente de operar a inovação social é gerenciar em função de seus objetivos duais.

Na prática, gerar valor social e econômico significa que decisões e ações estão em frequente oposição. Isto se traduz em tradeoffs calculados, tal como diminuir o impacto social para ganhar mercado ou aumentar a margem de lucro, ou expandir o impacto social a um custo financeiro. Problemas ocorrem quando o entusiasmo da organização em alcançar seus objetivos financeiros sufoca o seu mandato social (Alter, 2004, p.43). Nesse contexto, a escalabilidade da inovação social entra em xeque por duas razões: onde e como.

A primeira refere-se à regionalização da inovação social – acessibilidade por logística em regiões populosas com falta de infraestrutura, além da cultura colaborativa entre as organizações pode gerar competitividade destrutiva (Smith e Stevens, 2010). A segunda, refere-se à própria eficiência e eficácia operacional da organização em criar, manter e controlar com regularidade uma produção de baixo custo com alta funcionalidade dos produtos e serviços oferecidos (Dees et al., 2004).

Nesse contexto, a inovação social pode ser defendida como um “campo”, um “processo” (Debref et al., 2015). Destaca-se que as iniciativas ascendentes são proeminentes de atores sociais locais os quais detém visão das vulnerabilidades *in loco*, como desemprego, racismo de gênero ou etnia, grupos de baixa mobilidade social como artesãs (*sênior*) em comunidades carentes muitas vezes responsáveis por famílias. Nesse sentido, esses atores buscam parcerias e criatividade nos modelos de negócio.

3. Metodologia

Grounded Theory

A revisão teórica indicou que os esforços teóricos que buscam definir a natureza da inovação social não apresentaram convergência em relação à definição e conceptualização desse campo (Phillips, Lee, Ghobadian, O’regan e James, 2015). Acredita-se nesse estudo que esse fato esteja associado à orientação filosófica de caráter hipotético-dedutiva majoritariamente adotada por essas literaturas.

Em vista dessa divergência conceitual, essa pesquisa sugere como interpretação do realismo científico a proposta de compreender esse campo a partir da inferência da melhor explicação (Harman, 1968). Assim, de acordo com o posicionamento filosófico desse estudo, optou-se pelo método indutivo defendido por Eisenhardt, Graebner e Sonenshein (2016, p.1114) como um critério “proeminente para a construção da teoria a partir de estudos de casos” e baseado nos estudos seminais de Glaser e Strauss, (1967). Dessa forma, o processo indutivo acentua sua ênfase no surgimento da teoria a partir daquilo que os dados apresentam, contrastando com o método dedutivo em que a hipótese surge à frente do fenômeno a ser estudado.

Esse enfoque epistemológico apresenta uma abordagem central e não extremista (Morgan e Smircich, 1980) não procurando posicionar o entendimento do campo nem em uma extremidade subjetiva pura e extrema, nem tampouco pela objetividade, assumindo dessa forma o ser humano como ator principal e construtor da realidade social em que vive. Esse posicionamento é corroborado pelos estudos de Berger e Luckmann (2007) que indicam o indivíduo como agente capaz de mudar sua realidade dependendo de suas interações.

É importante notar que a própria estrutura de pesquisa não permitiria uma inclinação extrema ao positivismo ou ao subjetivismo, uma vez que as literaturas indicam que a compreensão conceitual da inovação social ainda está em estágio de formação e entendimento. Dessa forma, assumir um posicionamento positivista extremo onde o levantamento de dados empíricos poderia exigir a volta ao campo para buscar a saturação teórica, ou assumir um posicionamento extremamente subjetivista onde o enfoque da pesquisa não está em entender a essência das consciências dos indivíduos envolvidos e sim como esses constroem sua realidade, não permitiria o cruzamento entre as técnicas de análise de dados.

Assume-se, portanto, uma postura mais próxima do paradigma construtivista (Glaser, 1978; Strauss e Corbin, 1990:1998, p.25). A partir do posicionamento filosófico, torna-se possível o andamento da trajetória metodológica da pesquisa.

Definição da Problematização

Embora pareça estabelecer um caráter dedutivo, segundo Strauss e Corbin (1990, p.38), a questão de investigação na *grounded theory* deve ser uma afirmação que identifica o fenômeno e não uma questão fechada. Em outras palavras, a forma de apresentar a questão é importante, e isso estabelece as escolhas e compromisso que auxiliam na delimitação do estudo fenomenológico, e logicamente, a definição do problema não se finaliza nesse momento. O questionamento inicial da investigação de campo é evolutivo à própria análise, e determina a necessidade de seguir em frente para obter novos dados.

Portanto, a técnica escolhida para a coleta dos dados primários foi a entrevista em profundidade com especialista sobre inovação social. Essa técnica, segundo Kallio et al., (2016) torna-se benéfica por duas razões: primeiramente para adequação e abrangência do conteúdo do roteiro de entrevista em relação aos objetivos e aos sujeitos da pesquisa; segundo porque é considerada uma técnica que permite ao pesquisador discutir a relevância das perguntas e obter

orientação valiosa sobre a necessidade ou não da readequação e disposição das questões, buscando o ineditismo das revelações que podem emergir.

É importante registrar que a entrevista foi transcrita de forma fidedigna por especialista externo a pesquisa e teve tempo de duração de 4 horas e 23 minutos embora não tenha sido orientada por um roteiro semiestruturado, mas suportada pela lente teórica da Teoria de Campos de Ação Estratégica e da revisão bibliométrica a respeito da inovação social. Vale a pena ressaltar que o tempo de duração da entrevista se deveu de acordo com o princípio central da *grounded theory*: o método de comparação constante.

Construção da Amostra

Os procedimentos de pesquisa que adotam a *grounded theory* como metodologia procuram definir a amostra conforme o andamento da análise da pesquisa, constitui-se a amostra por relevância e especificidade ao fenômeno estudado. Essa conduta é intencional a partir do processo de análise e tratamento dos dados que vão emergindo do campo (Strauss e Corbin, 1990). Nesse contexto, o Center for Social Innovation no Canadá – objeto desse estudo, foi escolhido devido à sua importância, criatividade e influência no campo.

Organização, Análise e Tratamento dos Dados

Embora a *grounded theory* estabeleça procedimentos de codificação para posterior análise, para atender a proposta do objetivo desse estudo foram adotados os critérios e procedimentos da técnica de análise descrita pela “Análise Sociológica do Discurso” (ASD), definida por Godoi, Coelho e Serrano, (2014) como a reconstrução crítica do sentido do discurso associado à história contextual no momento de sua enunciação.

Essa técnica foi escolhida por duas razões: a primeira porque de acordo com os princípios da *grounded theory*, o retorno ao campo na forma de “idas” e “vindas” confere ao método uma inferência abdução, que de outra maneira dizer significa que entre a coleta de dados e a posterior análise no intuito de validar a teoria, há uma comunalidade do processo indutivo de interpretação e do processo dedutivo na formulação de proposições. No entanto, houve apenas uma ida exploratória ao campo, fato que impossibilitaria o procedimento de codificação pelos critérios da *grounded theory*; entretanto, segundo a ASD com origens na “Análise Crítica do Discurso”, a ênfase está na compreensão da narrativa do ator social dentro de seu contexto histórico (Ruiz, 2009; Godoi, Coelho e Serrano, 2014).

Dessa forma, a ASD torna-se mais adequada para a análise dos dados porque além de permitir semelhante critério de codificação conforme a *grounded theory*, detém significativa aproximação epistêmica com a Teoria de Campos. Ademais, a obtenção dos dados secundários contou com a disponibilidade de documentos internos, mídias externas e observação não participante, conferindo informações fundamentais nesse processo de análise.

Procedimentos de Codificação

Foi adotada a codificação aberta de acordo Godoi, Coelho e Serrano, (2014) uma vez que é coincidente com pelo menos um dos três tipos de codificação também descritos pela *grounded theory*, (ver Strauss e Corbin, 1990, p.61): a codificação aberta, a axial e a seletiva. Os elementos dessa técnica foram: decomposição, análise, comparação, conceptualização e categorização dos dados. A partir das dimensões (macro) de análise foram elaboradas as categorias e subcategorias de análise que permitiram a compreensão do discurso. O Quadro 1 mostra as categorias.

Quadro 1 – Categorias e Subcategorias da Análise Sociológica do Discurso

Dimensões	Categorias	Subcategorias
Cultural	Criatividade	a) Inovação Social
	Confiança	b) Cocriação de valor
Política	Stakeholders	a) Comunicação
	Conciliação	b) Influência
Mercados	Papel dos Atores	a) Governo
	Valor Social	b) Negócios Sociais
Governança	Transparência	a) Prestação de contas (<i>accountability</i>)
	Responsabilidade Corporativa	b) Equidade

Fonte: Autor. Baseado em Pagotto (2019, p.94)

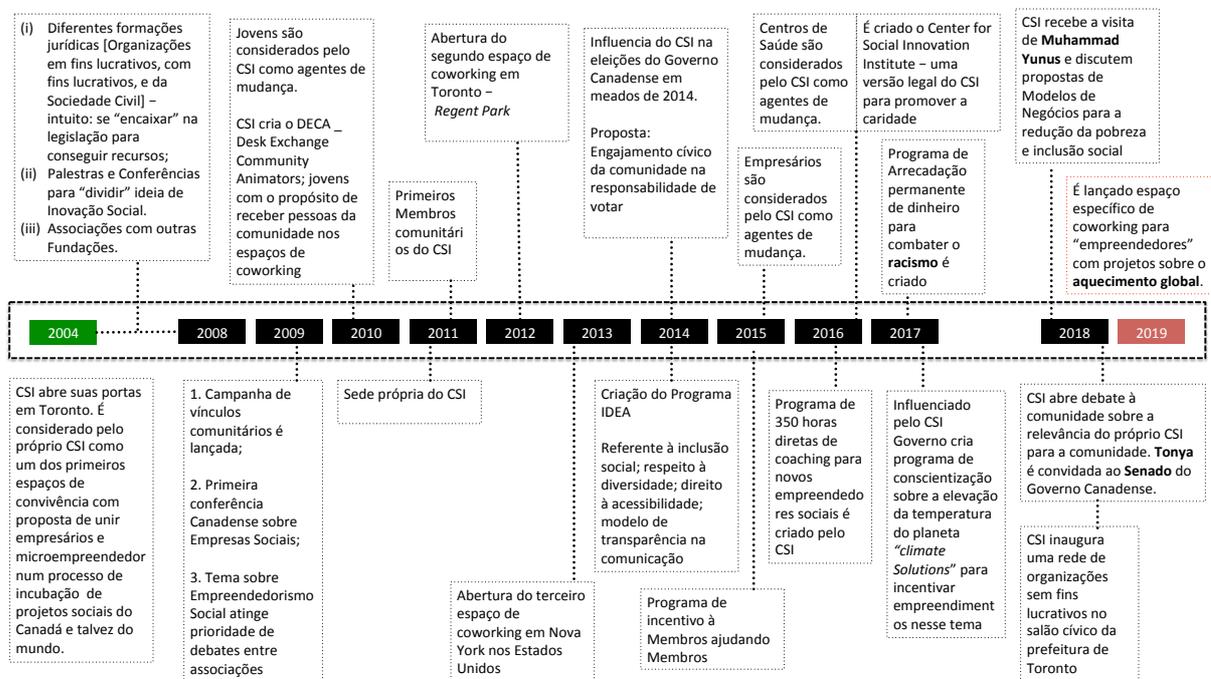
O Quadro 1 identifica a posição dos atores sociais no campo de acordo com os diferentes interesses e interações, assim, definem-se as regras do jogo.

Center for Social Innovation – Canada

O Center for Social Innovation (CSI) surgiu em 2004 na cidade de Toronto no Canadá pessoas com a proposta simples de resolver o problema de custos das fotocópias em organizações sem fins lucrativos. As estatísticas do país mostravam que 85% das organizações sem fins lucrativos tinham altos custos de papéis. Então o CSI teve a percepção de que compartilhar além do escritório comunitário para fotocópias de menor custo, cozinha e salas de reunião para economizar recursos de infraestrutura e até mesmo gerar renda.

Esse modelo de negócio tinha como princípio o compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis com o intuito de fortalecer “um campo” relacionado ao terceiro setor.

Quadro 1 – Evolução do CSI no campo



Fonte: Autor. Baseado em análise documental interna (CSI, 2019)

Esse modelo evoluiu, e se deparou com a ideia de criação de um espaço comunitário de trabalho (coworking) em nível global, inovador e personalizado, apaixonante, agradável e inspirador que conectaria milhares de novos empreendedores sociais e empresários através do

mundo. Assim, nasce o CSI, que convida a comunidade em criar negócios que coloquem pessoas e o planeta em primeiro lugar – ou seja, criar um grande projeto de inovação social.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Serão apresentadas as análises entre os dados de campo com as proposições de Fligstein (2007). Torna-se importante retomar nesse momento que o surgimento de novos campos ocorre quando um número significativo de membros de diferentes grupos percebe novas oportunidades, criando uma arena de disputas que evidenciará a posição de cada membro e as regras que regem as disputas. Quadros em comum deverão ser criados para acomodar um novo arranjo do campo. Essa nova disposição que irá estabilizar o novo campo dependerá da habilidade social do ator hábil, responsável pelas relações inter e extra grupos.

Proposição 1: Atores sociais hábeis são fundamentais para o surgimento de novos campos. Eles devem encontrar uma forma de aplicar os recursos e regras existentes na produção de ordens locais convencendo seus partidários a cooperar e encontrando meios de acomodação com outros grupos (grifo nosso).

A partir da criação dos espaços de coworking, o CSI considera que todas as pessoas que utilizaram e irão utilizar esses espaços e participaram de projetos e debates de incubação de novos negócios, hoje comercializam seus produtos, formam os laços comunitários estimulados pelo modelo de negócio criado pelo CSI para esse fim.

Quando começamos há 15 anos atrás havia muitos e diferentes setores que estavam orientados à inovação social, mas que não conversavam entre si; inclusive em relação à temas comuns da sustentabilidade como economia inclusiva, nova economia, inclusão social, diversidade e meio ambiente. Naquela época, o conceito de organizações sem fins lucrativos ou de organizações de caridade eram bem distintos do que entendemos hoje; nesse momento o CSI começou sua atuação da maneira mais básica possível – como compartilhamos e como aprendemos através das diferenças? Iniciamos com um experimento envolvendo 14 organizações para cooperação mútua, dentre as quais começamos a dividir o básico, como máquina de fax, internet, cozinha e espaço comunitários, e de repente, percebemos que estávamos compartilhando aprendizados.

Observa-se, portanto, a ação estratégica como indissolavelmente ligada à capacidade humana distinta e à necessidade de modelar significados e identidades compartilhadas para garantir um terreno existencial viável para a existência. Segundo Fligstein (2007, p.70) “os atores estratégicos hábeis podem negociar ou sinalizar suas intenções a seus concorrentes principais e encontrar, coletivamente, uma forma de impor uma ordem sob seu poder”.

Proposição 2: Atores sociais hábeis podem ajudar a produzir quadros culturais completamente novos para seus campos. Isso é feito construindo-se identidades de comprometimento que unem muitos grupos. Nesse processo, podem ser transformadas todas as identidades e os interesses de um grupo (grifo nosso).

No próximo trecho evidencia-se a habilidade social como a capacidade de pensamento e ação intersubjetiva que molda a provisão de significado, interesses e identidade a serviço de fins coletivos.

Eu vejo a mim mesma como uma pessoa inspiradora. Eu criei o CSI com entusiasmo e gostaria que esse entusiasmo contagiasse todas as pessoas do CSI. Mas eu tenho uma missão particular: deixar o CSI e ver essa comunidade toda indo à frente,

vencendo, criando propostas de uma vida mais equilibrada. Essa é a minha bênção e maldição. Penso que o verdadeiro significado de empreendedor é manter sua visão, missão e valores após sua saída do negócio. Hoje, eu não vejo que o CSI precisa mais de mim. Já se tornou um exemplo global de confiança para uma comunidade que já aprendeu a andar sozinha. Foi construída com o conceito de família.

A habilidade social caracteriza-se evidente ao destacar o modo pelo qual indivíduos ou atores coletivos possuem uma capacidade cognitiva altamente desenvolvida para a leitura de pessoas e ambientes, enquadrando linhas de ação e mobilizando pessoas a serviço de concepções mais amplas do mundo e de si mesmas. Os recursos cognitivos, afetivos e linguísticos foram fundamentais e eficazes e utilizados por Tonya para atender às demandas da ação coletiva. Segundo Fligstein (2007, p.70) “ao decidir quem e como ser, os grupos aceitam uma posição na ordem que pode redefinir quem são e o que querem. Aqui, os empreendedores institucionais são capazes de envolver muitos grupos em um projeto de construção de significado que pode levar estabilidade ao campo”.

Proposição 3: Atores sociais hábeis de grupos responsáveis em campos estáveis utilizarão os recursos e as regras existentes para reproduzir seu poder.

Em setembro de 2018 Tonya discursou ao Comitê Especial do Senado sobre o impacto das leis federais e provinciais sobre as organizações do terceiro setor. Em nome de organizações de caridade, ONG's, fundações e instituições e outras legalmente similares, Tonya levantou a bandeira da importância das políticas públicas para esse setor. Em seu pronunciamento, Tonya descreve a promessa da inovação social que, em suas palavras, significa:

a promessa da inovação social é que nós consigamos resolver as principais pressões sociais que enfrenta nossa sociedade ao mesmo tempo que alcançamos receita positiva para o negócio. A receita suporta nossa sustentabilidade [financeira], poupa dinheiro do governo e cria significado ao trabalho. Falta de posição jurídicas inter-relacionadas foram uma das principais barreiras que o CSI enfrentou para transpor e criar sua legitimidade. Mesmo em detrimento desse exercício, o CSI catapultou seu crescimento financeiro de 572 dólares lucro excedente em seu primeiro quadrimestre em 2004 contra 10 milhões de dólares de receita bruta em 2018 com 30 milhões em imobilizados (imóveis) através de 6 localidades pelo mundo, 70 colaboradores diretos e 180 voluntários. Questiona então o Senado ao perguntar: “o quê poderíamos ter realizado se tivéssemos tido menos barreiras e mais suporte governamental?”

A descrição acima permite compreender que o CSI deseja construir uma comunidade rentável e duradoura e necessita da ajuda governamental não em recursos financeiros necessariamente e, sim, de apoio legislativo, com a criação de leis que permitam o desenvolvimento das novas empresas de base social que se forma ao longo do tempo pela sociedade civil para solucionar problemas sociais, que por muitas vezes oneram os custos governamentais em suas esferas federais, estaduais e municipais. Segundo Fligstein (2007, p.70) “se os atores estratégicos hábeis forem atraídos às posições de poder nos grupos responsáveis, sua energia será direcionada para jogar o “jogo”.

Proposição 4: Atores sociais hábeis em grupos desafiantes tentarão criar nichos e explorar o que o sistema lhes dá para evitar grupos dominantes em campos estáveis, visando manter seu grupo unido e suas esperanças de desafio vivas (grifo nosso).

É possível notar que os desafiantes ocupam espaços sem tantos privilégios, ocasionando menor influência na operação do campo. Esses atores reconhecem o papel dos dominantes, que por vezes, podem criar visões alternativas que contrapõem a visão dominante no campo. Nesse

sentido, aceitam a ordem vigente e fazem pequenas adequações em suas ações e seguem uma tendência natural de aguardarem por um momento adequado para tentarem melhorar sua posição no campo.

Conversamos muito também com as outras pessoas que ajudaram a fundar o CSI e como eles entendiam outras organizações envolvidas [...] um dos adventos que impulsionaram foi o próprio avanço da internet. Nos anos 90 tínhamos claro, mas só fomos compreender melhor esse canal de comunicação a partir de nossa fundação em 2004 quando percebemos que por meio do laptop qualquer pessoa poderia levar seu escritório onde quisesse. O que aconteceu foi que a noção de propriedade (ownership) mudou, e a marca (branding) do CSI passou a ser a pessoal, um verdadeiro empoderamento individual. O entendimento, portanto, do que entendemos como “marca de valor” (branding value) se tornou importante. O conceito de valor social passou a ser importante pra nós e como poderíamos compartilhar essa visão. Então nos perguntamos como podemos suportar uns aos outros num sistema altamente colaborativo.

Nesse caso, os atores coletivos envolvidos como outras organizações, consideradas até como clãs a partir de seus movimentos sociais e influência nos sistemas governamentais podem, eles próprios, serem considerados como campos de ação estratégica. Segundo Fligstein (2007, p.71) “os atores estratégicos hábeis em grupos dominados enfrentam problemas difíceis em tempos de estabilidade. Sua posição é a mais frágil. Os atores estratégicos hábeis em grupos dominados tendem a explorar o que o sistema lhes fornece.

Proposição 5: Em campos em que há pouca turbulência interna ou ameaça externa, é possível que a habilidade social seja menos importante para a reprodução de grupos.

De acordo com os dados que emergiram, evidencia que o campo mostra ameaça externa por apresentar domínio de poucos grupos, no entanto, incumbentes que dominam o recurso de influência e poder.

Após eu fazer meu diálogo no senado canadense, nada aconteceu. Para isso acontecer então eu corri toda a extensão do Canadá com o intuito de buscar suporte colaborativo de outras entidades afins relacionadas à Inovação Social. Logo após, alguns fundos para serviços sociais foram cortados. Três de nossos projetos foram influenciados por essa decisão. Eu sinto que as coisas estão mudando com a ajuda uníssona de várias organizações com a mesma atividade fim, mas sinto também que é um processo lento. [...] Tínhamos que mudar as regras do jogo (*shifting the game*) a respeito do que significa colaboração e adotamos esse desafio através da confiança e criamos um novo conceito de identidade corporativa. Eu sempre vi o CSI como um sistema que promove equidade embora eu não podia controlar o entrava ou saía de percepções [...] eu só podia manter o sistema unido por meio do que eu chamo de “magnetismo atrativo” – tudo isso significa: sedução; paixão pela mudança e acredito que isso contagie o ecossistema. Eu acredito que essa mudança esteja acontecendo porque recentemente estive no congresso canadense explicando como as novas organizações sem fins lucrativos devem funcionar e que na verdade, não precisamos de financiamentos, e sim, de incentivos para que possamos realizar sem impedimentos nossos trabalhos.

Os resultados nesse caso indicam o surgimento do campo não a partir da cooperação em detrimento da competição, mas pela coerção. Evidenciou-se a partir da fala do ator hábil a necessidade da construção de uma coalizão política para manter o campo unido no intuito de criar projetos cooperativos onde todos os membros recebem benefícios e pela cooperação baseada em interesses comuns compartilhados. Segundo Fligstein (2007, p.71) “é possível, em campos estáveis, que os atores possam ter menos importância para a reprodução do campo. Isso

é especialmente verdadeiro quando há poucos grupos dominantes, quando há recursos ociosos no campo ou quando o sucesso e o fracasso são de avaliação difícil”.

Proposição 6: Atores hábeis de grupos dominantes geralmente defendem o status quo mesmo em uma crise.

Atores hábeis em campos estáveis conseguem garantir sua dominância, contestar a dos outros e manter seu grupo coeso. De certa forma, se a habilidade social do ator desafiante, garante recompensas a seus membros e provavelmente manterá a assimetria de poder a seu favor.

Voltamos à primeira questão: como jogamos o jogo? A resposta é: construindo um sistema equitativo. Construimos ao redor do mundo uma comunidade onde a partir de uma marca (branding) que inclui pessoas e através dessa comunidade global, toda reunida, coisas maravilhosas podem ser criadas. Um dos principais desafios é interno. É difícil encontrar colaboradores internos tão apaixonados em provocar mudanças; esse stakeholder é mais difícil de lidar do que o governo porque o governo em si, já cita suas regras e sabemos quais são, mas internamente, a expectativa é maior, e isso, geralmente nos leva à frustração. Acredito que a razão disso esteja no fato de que criamos nossos filhos para serem os melhores, encontrarem melhor empregos, serem os melhores empreendedores [...] acho que perdemos aí a habilidade social de se relacionarmos entre si. Me sinto devastada porque embora a próxima geração tenha mais privilégios, não sinto que sejam mais felizes. Aprender uns com os outros, respeitar uns aos outros é a base de nosso modelo de se fazer negócios. É preciso empatia e amor.

É possível perceber nesse trecho que o agente dominante detém significativa influência na organização do campo, por vezes, maior até do que os desafiantes. Nesse caso, notou-se que as regras do campo tendem a favorecer aos dominantes e os significados compartilhados legitimam e apoiam tal posição privilegiada dentro CAE. Segundo Fligstein (2007, p.71) “Para ter sucesso, o ator hábil necessitará de sólidas coesões políticas e reivindicar recursos”. À medida que as crises emergem, remodelam a ordem do campo, surgindo da mesma forma os desafiantes e os defensores do campo; quando o novo quadro se institucionaliza, forma-se uma nova estrutura do campo.

Proposição 7: Novos quadros surgirão de atores hábeis tanto do grupo invasor quanto do desafiante. Eles tentarão criar novas regras e uma nova ordem, e assim desenvolverão uma nova coalizão política com base no interesse ou criarão um novo quadro (grifo nosso).

Além do debate no Congresso Canadense, Tonya Surman divide com Muhammad Yunus, na sede do CSI em Toronto no Canadá, um longo debate sobre inovação social. Yunus, laureado com o Nobel da Paz em 2006, compartilha com Tonya a experiência de estabelecer para o mundo o marco zero de um novo conceito modelo de negócio em empreendedorismo social que mudará o mundo – que ele chama de: Negócios Sociais.

Um desafio a ser enfrentado está na identificação das unidades de governança dentro do campo. Torna-se importante essa perspectiva pois determina a facilidade pela qual a reprodução do sistema é estabelecida, pois entende-se que essa formação faz parte da estrutura interna do campo, diferentemente das estruturas externas estatais determinadas pelo governo como um ator influenciador – pode-se entender que algumas unidades de governança surjam juntamente ao campo, como uma associação de classe das empresas de base social que possa gerir as novas regras estabelecidas pelo campo junto à outros atores, como a própria sociedade e governo, ou uma agência

governamental, uma nova secretaria por exemplo, que possa determinar sugerir os limites de abrangência e de financiamento desse novo campo.

O modelo de negócio criado pelo CSI é também baseado em valor, inclusão e respeito à diversidade social. No entanto, diverge do Nobel da Paz, na questão do reinvestimento e da divisão dos lucros por questões de marco regulatório. Segundo Fligstein (2007, p.71) “A fluidez social dessa situação indica que são passíveis novas negociações. Os que defendem o *status quo* podem aceitar uma nova ordem e adotar uma posição diferente nessa ordem”.

5. Conclusão

Ao analisar a temática da inovação social sob a ótica da teoria de campos de ação estratégica, percebe-se que o número de publicações sobre SI, embora crescente, se dedica a compreender a inovação social de forma isolada, raramente ou nunca, a partir de uma visão sistêmica, razão pela qual os esforços teóricos que procuram definir ou conceitualizar a inovação social não encontram convergência entre si (Phillips et al., 2015).

A partir dessa lacuna, este estudo procurou compreender as dinâmicas que envolvem a inovação social (SI) como um campo de ação estratégica emergente (CAE) a partir da proposta da Teoria de Campos de Fligstein e McAdam (2012) com ênfase na influência do ator hábil como indutor do surgimento de uma nova arena de disputas em comum.

O Governo canadense foi identificado como incumbente do campo por criar as leis que determinavam as “regras do jogo” pelas quais a criação de valor social era estabelecida por sua própria decisão de divisão dos recursos às diversas instituições. No entanto, o convite para discursar no senado americano para negociar recursos com o governo sugere uma possível transformação para uma nova ordem social de como redistribuir e tratar os recursos exigindo novas interações de cada instituição.

A coalisão com Yunus demonstra a habilidade social de Tonya, audaciosamente e com paixão própria pela criação de valor social, procura ir além e chama para a mesma arena atores sociais culturalmente distintos, mas que, no entanto, e, por diferentes formas, procuram em sua atividade fim de gerar valor social.

O exemplo de modelo de negócio criado pelo CSI é caracterizado pela governança e baseado na confiança e na equidade, o identifica como agente desafiador pela própria influência frente aos demais atores com a proposta de catalisar a inovação social no intuito de construir uma nova economia que coloca pessoas e o planeta em primeiro lugar. Nesse contexto, os embates políticos entre o CSI com o senado canadense, a troca de experiência com Yunus e as coalisões com entidades de classe além da mobilização da sociedade caminham nesse sentido e demonstram o caminho da transformação do campo.

Os resultados desse estudo, portanto, permitem inferir as seguintes contribuições: (i) a primeira teórica por meio do avanço na literatura de SI a partir da proposta de que a Inovação Social pode ser compreendida como um “Campo de Ação Estratégica” e, (ii) segundo de contribuição prática ao indicar que a SI caminha para uma estrutura de modelo de negócio único baseado em criatividade e confiança que determina novos estilos de governança e revelam três dimensões importantes de desafios: cultural, política e de mercados.

Entretanto, por outro, indica que esse campo ainda não demonstra a institucionalização de regras estáveis que possam contemplar interesses diferentes entre os vários stakeholders nessa nova arena de disputa, podendo o campo ser extinto ainda no início de sua formação. Cabe nesse sentido, que o ator hábil como empreendedor social e mediador consiga mobilizar configurações e estabelecer medidas de interesses comuns entre os atores sociais do ambiente externo que participam desse campo, como governos, organizações e sociedade.

Por fim, o fenômeno da inovação social foi estudado a partir do nível “meso” de acordo com a teoria de campos de ação estratégica de Fligstein e McAdam (2012), sugere-se que

estudos em unidades de análise “micro” e “macro” possam ser realizados em pesquisas futuras para investigação das possíveis convergências ou divergências discursivas entre outros agentes desse campo – a volta ao campo se torna necessária.

REFERÊNCIAS

Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue ventures LLC*, 12(1), 1-124.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2007). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: vozes.

Bourdieu, P. (2005). Artigo: O campo econômico. *Política & Sociedade*, 4(6), 15-58.

Center for social innovation (CSI). Social Innovation, 2018. Disponível em: <<https://socialinnovation.org/impact/books/>>. Acesso em: 25 de jul. 2019.

Christensen, C., & Raynor, M. (2013). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Review Press.

Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact. *Stanford Social Innovation Review*, 1(4), 24-32.

Desa, G. (2012). Resource mobilization in international social entrepreneurship: bricolage as a mechanism of institutional transformation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 727-751.

Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis.

Fligstein, N. (2007). Habilidade social e a teoria dos campos. *Revista de Administração de Empresas*, 47(2), 61-80.

Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*: Oxford University Press.

Freeman, C. (1994). Innovation and growth. In R. Rothwell & M. Dodson (Eds.) *The Handbook of Industrial Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 78-93.

Godoi, C. K., Coelho, A. L. D. A. L., & Serrano, A. (2014). Elementos epistemológicos e metodológicos da análise sociológica do discurso: abrindo possibilidades para os estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 21, 509-535.

Granovetter, M. (1990). The old and the new economic sociology: A history and an agenda. *Beyond the marketplace: Rethinking economy and society*, 89-112.

Granovetter, M. (1995). Coase revisited: Business groups in the modern economy. *Industrial and corporate change*, 4(1), 93-130.

Glaser, B., Strauss, A., (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.

Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Sociology Press, Mill Valley, CA.

- Harman, G. (1965). The inference to the best explanation. *Philosophical Review*, v. 74, n.1, p. 88-95.
- Hart, S. L. (2005). *Capitalism at the crossroads: the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*. New Jersey: Pearson Education.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954-2965.
- Kanter, R. M. (1998). From spare change to real change. The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-32.
- Lévesque, B., Bourque, G. L., & Forgues, É. (2001). *La nouvelle sociologie économique: originalité et diversité des approches*. Desclée de Brouwer.
- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 350-370.
- Moore, M. L., Westley, F. R., & Nicholls, A. (2012). The social finance and social innovation nexus. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(2), 115-132.
- Marshall, R. S. (2011). Conceptualizing the international for-profit social entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 183-198.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of management review*, 5(4), 491-500.
- Organização das Nações Unidas (ONU). 2020. Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: julho de 2021.
- Pagotto, E. L. (2019). *Política de Produção e Consumo Responsáveis: estudo sobre a perspectiva do campo de ação estratégica*. Tese de Doutorado. Univ. de São Paulo – USP.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship, a systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard business review*, 80(9), 48-59.
- Radjou, N., & Prabhu, J. (2015). *Frugal Innovation: How to do more with less*. The Economist.
- Ruiz Ruiz, J. (2009). Análisis sociológico del discurso: métodos y lógicas. *Forum Qualitative Sozialforschung*.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of economic development*. Routledge.

- Sen, A. (2000). Social exclusion: Concept, application, and scrutiny.
- Smith, B. R., & Stevens, C. E. (2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 575-598.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedure and Techniques*. Sage, Newbury Park, London.
- Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, 2nd Edition. Sage, Newbury Park, London.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183.
- The Collider. *Center for Social Innovation*. (2019). Canada: Special Edition.
- Tombi, W. C., Salm, J. F., & Menegasso, M. E. (2006). Responsabilidade social, voluntariado e comunidade: estratégias convergentes para um ambiente de coprodução do bem público. *Organizações & Sociedade*, 13(37), 125-141.
- Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2011). Frugal innovation in emerging markets. *Research-Technology Management*, 54(4), 38-45.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. *New York*, 2630.
- Yunus, M. (2009). *Criando um mundo sem pobreza: negócios sociais e o futuro do capitalismo*. Relações Públicas.