

## AS SETE PERSPECTIVAS DE CHOI E MAJUMDAR E SEU IMPACTO NA GESTÃO EMPREENDEDORA DAS EMPRESAS DO TERCEIRO SETOR

Cledinei Clovis de Melo Cavalheiro, Aline Daiane Schlindwein, Eduardo Bugs Gonçalves, Suzete Antonieta Lizote (Orientadora), Miguel Angel Verdinelli

Aluno do Doutorado em Administração / UNIVALI / Biguaçu,SC  
Doutora em Biotecnologia e Biociências / Professora UNISUL / Palhoça,SC  
Mestre em Linguística Aplicada / UCPEL / Pelotas,RS  
Doutora em Administração e Turismo / Professora UNIVALI / Biguaçu,SC  
Pós-Doutor em Ciências Sociais / Professor UNIVALI / Biguaçu,SC

245

**Resumo:** A globalização tem provocado complexidade econômica, política e social na gestão das organizações, que para se adaptarem têm se preocupado cada vez mais em procurar novos mecanismos de gestão. O cenário brasileiro, nas últimas décadas, também tem passado por um processo de mudanças, em especial nas entidades que atuam no Terceiro Setor e que buscam pautar suas atividades na criação de valor, inovação social e gestão empreendedora. As sete perspectivas, propostas por Choi e Majumdar (2015) tem fornecido ferramentas para gestão das empresas, com vistas à sua ação empreendedora, as quais ajudam a reposicionar as empresas do Terceiro Setor e a instrumentalizá-las para os novos desafios cada vez mais crescentes.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Terceiro Setor, Criação de Valor

### 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 contexto econômico, social e político contemporâneo no Brasil, marcado pela crise financeira, vive-se um momento de grandes incertezas. As corporações buscam alternativas de inovação para responder às mudanças, e as chamadas ‘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, nas organizações do Terceiro Setor há uma série de restrições no que diz respeito aos investimentos e elas são atingidas pelas transformações de comportamento da economia. Deste modo, evidencia-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).

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 (cfe. POL; VILLE, 2009, p. 67). Acerca deste tema, Choi e Majumdar (2015) afirmam que 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.

A pesquisa realizada partiu de um estudo de caso, levantado a partir do estudo da Fundação Fé e Alegria (FYA), instituição que foca seu trabalho em cinco áreas de atuação: Educação Formal (Infantil, Fundamental e Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos - EJA, Educação Técnica e Profissional), Educação Não Formal (que atende, no contraturno escolar, crianças e adolescentes, oferecendo-lhes atividades focadas no desenvolvimento do protagonismo e na participação cidadã e Ação Pública) participação em campanhas, fóruns temáticos e conselhos setoriais.

Somam-se, ainda, aos eixos nas quais atua, a preocupação com a formação de lideranças comunitárias e Conselhos Gestores, implementação de polos culturais e esportivos, inclusão digital, geração de emprego e renda, bem como, com programas de caráter socioambiental. A fim de atingir estes objetivos, ela investe na formação continuada de seus docentes e gestores.

Resumidamente, é possível afirmar que a FYA tem como princípio de atuação o enfrentamento a todo e qualquer tipo de sistema que vise à exclusão de crianças, adolescentes e jovens dos espaços políticos e culturais, de modo que suas ações busquem sempre promover a igualdade para todos.

Este estudo de caso procurou, por meio das informações coletadas e das análises propostas, entre outras tarefas, definir qual seria o melhor conceito de empreendedorismo social que poderia ser aplicado às atividades realizadas pelas instituições do Terceiro Setor. Interessou-nos, de modo particular, determinar e

passar a utilizar como pressuposto a acepção do termo que estava mais associada à criação de valor e à inovação social, a partir das sete perspectivas de Choi e Majumdar (2015).

## 2. Revisão de Literatura

A palavra inovação advém da palavra latina *innovātus*, em que *in* significa movimento para dentro, e *novus* significa novo. Então, inovação significa o movimento em busca do novo (GRIZENDI, 2011). Na mesma perspectiva, vários são os dicionários que sugerem conceitos similares, como, por exemplo, o dicionário Houaiss (2009), no qual inovação significa a concepção, proposição ou a realização de algo novo.

A definição de Terceiro Setor ainda é algo que está sendo discutido por diversas instâncias da sociedade moderna, uma vez que não existe um consenso sobre este termo. Autores como Hudson (1999, p. 11), propõem que o termo Terceiro Setor diferencia essas organizações do setor privado e do setor público, uma vez que o [...] une todas essas organizações é que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas tomar providências nesse sentido. [...]

Alguns teóricos defendem que o objetivo das organizações sem fins lucrativos seria prover os serviços públicos nos quais a atuação do Estado é insuficiente, ou nas quais existam lacunas na sua atuação. Sendo assim, entende-se por Terceiro Setor uma gama variada de organizações que vão desde entidades sem fins lucrativos, instituições filantrópicas, fundações, projetos sociais ligados a empresas, dentre outras, e tendo como destaque as chamadas ONG's - organizações não-governamentais (CARRION, 2000).

Fischer e Falconer apud Frasson (2001) defendem que “o Terceiro Setor foi se ampliando sem que esse termo, usado para designá-lo, seja suficientemente explicativo da diversidade de elementos componentes do universo que abrange”. No entanto, o termo Terceiro Setor é o que vem encontrando maior aceitação para identificar o conjunto de iniciativas sem fins lucrativos surgidas a partir da sociedade civil, do setor privado e do setor público (FRASSON, 2001)

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.

## 2.1 Perspectiva Sociológica

Choi e Majumdar (2015) afirmam que a inovação social foi investigada na perspectiva de seu significado nas práticas de mudança social e nas estruturas, levando então à evolução social e à mudança social.

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.

No contexto sociológico, a mudança social é entendida como um dos processos que envolvem as mudanças abrangentes na sociedade e que podem ou não ser desejáveis, em vez de bem-estar e melhoramento de vida.

Zapf (1991) destaca que o objetivo de estabelecer a ideia abstrata de inovação social é o que funciona em organizações. Deste modo, a inovação social poderia ser definida como “elementos de mudança social que criam novos fatos orientados para a meta das inovações, influenciando o comportamento de indivíduos ou grupos sociais”. Tal definição ressalta, em contraste com as definições de outros autores que dissertam acerca do tema, o caráter de inovações sociais orientadas para uma meta, isto é, põe em evidência a ideia abstrata de que inovações sociais estão intencionalmente implementadas para alcançar objetivos específicos.

Em outra direção, Howaldt e Schwarz (2010) sugerem, ainda, o surgimento do paradigma de inovação social com a transição de uma sociedade industrial para uma de serviço e uma sociedade com base no conhecimento que vai, além disso, para a intervenção do âmbito social. A ideia social ou a intencionalidade social (Howaldt e Schwarz, 2010) torna-se uma inovação somente quando é amplamente aceita e está sendo usada num grupo específico, ou, em outras palavras, quando é institucionalizada

ou transformada em um fato social, por meio de ações planejadas e coordenadas, vivenciadas na sua praticidade.

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.

Pode-se inferir, então, que a visão sociológica de inovação social ressalta a intencionalidade das inovações nas práticas sociais e nas estruturas, visando à promoção de impacto social e referindo-se implicitamente ao bem-estar.

## **2.2 Perspectiva da Pesquisa Criativa**

A perspectiva 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.

Mumford e Moertl (2003) definem inovação social referindo-se à geração e implementação de novas ideias sobre as pessoas e suas interações dentro do sistema social. Assim sendo, os produtos da inovação social podem variar quanto ao seu âmbito e impacto. Já na visão de Swedberg (2009) e Ziegler (2010), há o ponto de referência para noções de evolução social, já que ambas apontam para a ideia de Schumpeter (1970) acerca da perspectiva criativa, que por sua vez se relaciona com as mudanças sociais.

As pesquisas de Swedberg (2009) e os proponentes da escola da inovação social, com especial destaque para Martin e Osberg (2007), são explícitos quanto ao objetivo da inovação social, afirmando que gestores das organizações sociais têm a missão de criar valor e mudança social.

Neste contexto, o da Pesquisa Criativa, 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), declara 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.

### 2.3 Perspectiva do Empreendedorismo

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.

A literatura contida em diferentes fontes refere-se à inovação social como uma positiva mudança que gera impacto num determinado contexto. Esta é uma das características que permeia todo o processo complexo de dar origem a uma mudança social, dentro de um problema específico. Para Dees (1998) os empreendedores sociais são agentes de mudança na sociedade.

Um exame mais acurado do modelo de Schumpeter e suas implicações para empreendedorismo social foi conduzido por Swedberg (2009) que explica que o mesmo Schumpeter sugeriu em sua obra anterior (1911) que se poderia aplicar também sua teoria de empreendimento a atividades não econômicas. Relacionando as obras de Schumpeter e Swedberg, é formulado o modelo completo de empreendedorismo social que é aplicável também a áreas não econômicas, tais como a social, a política e a da arte.

Swedberg (2009) destaca cinco elementos chave do empreendedorismo social: motivação, inovação, resistência, proveito como o elo que leva à mudança de macronível. Neste contexto, as inovações sociais levam à criatividade e contribuem para a evolução da sociedade, de forma a gerar o bem-estar dos indivíduos.

Acrescenta, ainda, o autor, a hipótese de que inovação social é a realização de novas combinações de capacidades e afirma que os empreendedores sociais agem como agentes de mudança social ao concretizarem as novas combinações e oportunidades. Na visão sociológica, a perspectiva do empreendedorismo para inovação define este termo como aquilo que gera movimento e produz mudança social, estabelecendo a evolução social.

As formulações, de Swedberg (2009), bem como as que foram propostas por Ziegler (2010), têm o ponto de referência nas noções de evolução social. Entretanto, em contraste à concepção sociológica, pode-se afirmar que a perspectiva do empreendedorismo vê inovações sociais como planejadas e desenvolvidas, concretizadas pelos empreendedores.

Swedberg (2009) afirma que a meta da inovação social desenvolvida pelos empreendedores tem uma grande influência no seu modo de proceder no desenvolvimento social e criação de valor, tendo como resultado último a geração de inovações de caráter social.

Por outro lado, Ziegler (2010), enfatiza o objetivo da inovação social como meta do bem-estar muito explícito, ao passo que a visão sociológica e a pesquisa da perspectiva criativa veem inovações sociais como desejáveis, ou, em outras palavras, imbuídas de intencionalidade.

Outra diferença é que Ziegler (2010), na base da abordagem da capacidade como um esquema valorativo, faz da meta da inovação social a focalização do bem-estar de modo evidente nas suas ações.

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.

#### **2.4. A Perspectiva da Economia do Bem-Estar**

O nível agregado de micro e macro qualidade de vida inclui alguns aspectos como bem-estar material, oportunidades de educação, acesso à saúde, segurança e emprego, ambiente (clima e geografia), vida em comunidade, liberdade política e igualdade de gênero. A expressão “qualidade de vida” que muitos autores usam na definição de inovação social significa maior expectativa de vida desde o nascimento.

Pol e Ville (2009) explicam que a qualidade de vida, em sua definição de inovação social, refere-se a macro qualidade de vida e que a melhoria disso significa o aumento do número de opções válidas das quais dispomos para escolha. De acordo com sua teoria, a maioria das inovações sociais são, ao mesmo tempo, inovações de negócio, já que muitas destas ajudam a aumentar o conjunto de opções de escolha.

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.

O fator determinante da micro qualidade de vida é o conjunto de opções válidas, ou coisas que uma pessoa pode fazer, e que são geralmente aceitas por uma sociedade civilizada, e a macro qualidade de vida é definida por um conjunto de opções válidas num determinado grupo social.

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.

## 2.5 A Perspectiva Visando à Prática

Quando se pensa em inovação, autores como Mulgan et al. (2007), Bernardino (2013), Maurer (2011) 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 JR. et al., 2008).

Nesse sentido, o aspecto central do que constitui a inovação social não é a habilidade de mudar práticas sociais e estruturas, mas antes a habilidade de encontrar as necessidades para solucionar os problemas, gerando novas *práxis*.

Deste modo, as inovações sociais podem ser novos serviços, novas tecnologias, novos modelos, um princípio, um traço de legislação ou a combinação de todos esses. O foco dessa perspectiva é fornecer um mapa, ou seja, um caminho para desenvolver e dar crescimento a inovações sociais, mas antes, de explicá-las teoricamente como fenômenos sociais.

Choi e Majumdar (2015) 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” (p. 47).

## 2.6 A Perspectiva da Psicologia Comunitária

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.

A ideia de inovação social experimental teve como pioneiro George W. Fairweather (1967). O autor enfatizou a importância da reflexão sobre os problemas da sociedade para a resolução deles. Por isso, dentro do modelo de inovação social experimental, o cientista social exerce uma função ativa ao criar inovações, cumprindo uma metodologia sistemática.

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.

## 2.7 A Perspectiva do Desenvolvimento Territorial

Essa perspectiva 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.

Moulaert et al. (2005) sugerem que inovações sociais têm três manifestações possíveis: a dimensão de conteúdo, a meta da inovação social para a satisfação de necessidades humanas, a dimensão de processo, que significa que inovação social envolve o processo de mudança de relações e a dimensão de conferir-lhe resultado. Outra interpretação acerca das manifestações da inovação provém de Gerometta et al.

(2005), os quais afirmam que a inovação social é entendida tanto como conceito normativo e analítico para o estudo quanto ao desenvolvimento de soluções para o problema de exclusão social.

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.

### **3. Metodologia**

O tipo de pesquisa aplicado foi a 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 FYA, obtidas por meio de questionários semiestruturados, 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).

Na pesquisa quantitativa foram aplicados questionários com perguntas baseadas nos pressupostos dos modelos teóricos utilizando uma Escala de Likert, e posteriormente ranquearam-se os dados. A pesquisa quantitativa tem como pressuposto a utilização de métodos estatísticos para a organização dos dados, que, após serem coletados através de questionários, são padronizados (TRIVINÖS, 1997).

O modelo teórico que será utilizado para analisar competências gerenciais será 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 pelos quais são responsáveis.

A coleta de dados foi feita inicialmente a partir de uma etapa documental, realizada com base em dados secundários (análise dos relatórios) e outra geração de dados primários que envolveram as entrevistas realizadas pelo pesquisador acerca da percepção dos gestores, empregando um roteiro criado para tal finalidade. Com base nesses dados foi elaborado um questionário que permitiu levantar os dados quantitativos.

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 no programa *Excel* da *Microsoft*® e depois exportados para o programa *IBM SPSS*® versão 18.0. 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

Em todas as perspectivas propostas por Choi e Majumdar e que foram objeto do instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo de caso, foi possível perceber, ao ser realizada a tabulação dos dados, a ocorrência de aspectos referentes à promoção do bem-estar social, à superação de desigualdades, aos projetos que atendem aos anseios e necessidades das comunidades locais, à participação dos atendidos pelos projetos em práticas de transformação e mudança social, à promoção da inovação social e incentivo às novas práticas sociais, ao caráter inovador dos projetos e à capacidade de replicação do modelo utilizado nas ações e na gestão empreendedora da FYA nas demais instituições do Terceiro Setor.

Com base nestes resultados é possível, ainda, afirmar que as empresas do Terceiro Setor 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, o que promove a surgimento de um novo modelo de gestão empreendedora, baseada nas atividades fins das empresas aliadas aos resultados por elas desejados.

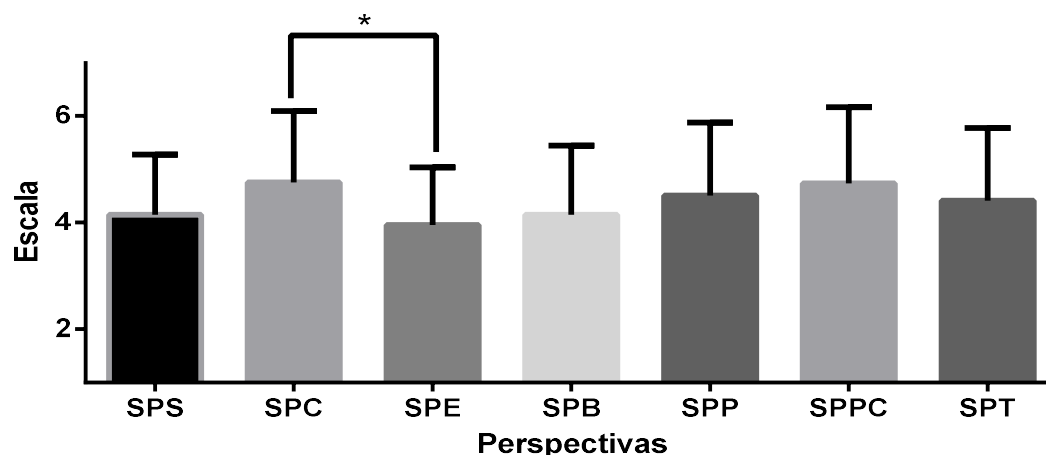
## Conclusão

Após realizada a tabulação dos dados retornados pela pesquisa, pode-se perceber alguns aspectos que levam à aproximação ou diferenças entre as respostas obtidas. 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.

Por outro lado, há uma diferença significativa entre a Perspectiva da Pesquisa Criativa e a Perspectiva do Empreendedorismo, em razão da concepção de que ‘empreendedorismo’ é uma categoria associada somente a geração de valor econômico e não relacionada, portanto, à qualidade de vida e bem-estar das pessoas.

Abaixo, apresenta-se um gráfico que resume os resultados obtidos nas sete perspectivas, contrastando o grau de importância de cada uma na visão dos gestores da FYA respondentes do questionário que embasou este trabalho.

**Figura 1** -Média das respostas das perspectivas de inovação social relacionadas às atividades desenvolvidas pela Fundação Fé e Alegria do Brasil.



Nota: Anova de uma via seguida de *pos hoc* de Tukey. \*  $p < 0,05$ . SPS: Perspectiva Sociológica; SPC: Perspectiva da Pesquisa Criativa; SPE: Perspectiva do Empreendedorismo; SPB: Perspectiva da Economia do Bem-Estar; SPP: Perspectiva Visando à Prática; SPPC: Perspectiva da Psicologia Comunitária; SPT: Perspectiva do Desenvolvimento Territorial

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

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.

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 beneficiadas por suas atividades.

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 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.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. G. V. de. Organizações do terceiro setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BERNARDINO, S. **Iniciativas de Empreendedorismo Social no Terceiro Setor em Portugal**: Antecedentes, Comportamentos e Desempenho Organizacionais. 2013. 414 f. Tese (Doutoramento em Gestão) – Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, Universidade Portucalense, Porto, Portugal.

BIGNETTI, I. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, 2011.

BOUCHARD, M. J. Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Quebec housing sector. **Service Business**, v. 6, n. 1, p. 47-59, 2012.

BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 1., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: FAE, 2004. V1

CAMOZZATO, E. S., SERAFIM, F. K., CAVALHEIRO, C. C. M., LIZOTE, S. A., & VERDINELLI, M. A. (2015). **Estilo Cognitivo e Intenção Empreendedora dos Estudantes de Administração**. Anais do Gestão Estratégica: Tecnologia e o Impacto nas Organizações. Ponta Grossa, PR, Brasil, 15.

CARRION, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos – a participação do mercado no Terceiro Setor. In: Tempo Social; Revista de Sociologia da USP, v. 12, n. 2, 2000.

CHOI, N.; MAJUMDAR, S. Social Innovation: Towards a Conceptualisation. In: MAJUMDAR, S.; GUHA, S.; MARAKKATH, N. (Eds.). **Technology and Innovation for Social Change**. Springer India, 2015. p. 7-34.

CHOI, N.; MAJUMDAR, S. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. **Journal of Business Venturing**, v. 29, p. 363-376, 2013.

COMEAU, Y. **Les contributions des sociologies de l'innovation à l'étude du changement social**. Innovations Sociales et Transformations des Conditions de Vie.

Actes du Colloque – 16 Avril, Cahiers du CRISES, Collection Études Théoriques, ET0418, p. 29-44, 2007.

FERNANDES, R. C. Privado porém Público: o terceiro setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

FISCHER, R. M.; FISCHER, A. L. O dilema das ONG's. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18, 1994, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 1994.

GABOR, D. **Innovations: scientific, technological, and social.** New York: Oxford University Press, 1970.

GRIZENDI, E. **Manual de Orientações Gerais sobre Inovação.** Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, no âmbito do Projeto No. BRA/07/017, “Projeto de Promoção Comercial e Atração de Investimentos: Coordenação Institucional em Contexto de Aceleração do Crescimento”. Brasil, 2011.

HOUAISS. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

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

MAURER, A. M. **As dimensões de inovação social em empreendimentos econômicos solidários do setor de artesanato gaúcho.** 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

MAURER, A. M.; SILVA, T. N. Dimensões analíticas para identificação de inovações sociais: evidências de empreendimentos coletivos. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 11, n. 6, p. 127-150, 2014.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOULAERT, F. (Ed.). **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research.** Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2013.

MOULAERT, F. et al. Towards alternative model(s) of local innovation. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 1969-1990, 2005.

MOULAERT, F.; MACCALLUM, D.; MEHMOOD, A.; HAMDOUCH, A. General introduction: the return of social innovation as a science concept and a social practice. In: MOULAERT, F.; MACCALLUM, D.; MEHMOOD, A.; HAMDOUCH, A. (Eds.). **Handbook of social innovation.** Cheltenham: Edward Elgar Publishin Limited, 2013a. p. 1-6.

MUMFORD M. D. **Social innovation: tem cases from Bejamim Franklin.** Creat Res J, p. 253-266, 2002.

MUMFORD, M. D; MOERT, P. **Cases of social innovation**. Lessons from two for social innovation in the 20<sup>th</sup> century. *Creat Res*, 2003.

POL, O.; VILLE, S. Social innovation: buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878–885, 2009.

PORÉM, M. E.; GUARALDO, T. de S. B.; CABRAL, R.; ANDRELO, R. Competência em comunicação e cultura de inovação nas organizações: breves reflexões. **Comunicação & Inovação**, v. 17, n. 33, p. 95-111, 2016.

ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do estresse**. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 394-423.

RODRIGUES, M. Fim social, meios privados. *Conjuntura Econômica*, jan. 1999.

SWEDBERG, R. 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, 2009. p. 77–106.

TAYLOR, J. Introducing Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n. 6, p. 69-77, 1970.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N.; RIDDELL, D. J.; ROBINSON, K.; GEOBEY, S. Five configurations for scaling up social innovation case examples of nonprofit organizations from Canada. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 3, p. 234-260, 2014.

ZIEGLER R. Innovation in doing and being: capability innovations at the intersection of Schumpeterian political economy and human development. **The Journal of Social Entrepreneurship**, p. 255-272, 2010.