

INOVAÇÃO GERENCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL: PENSANDO PARA ALÉM DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

DANIEL PAULINO TEIXEIRA LOPES
UFMG, CEPEAD & CEFET-MG, DCSA, Brasil
daniel.lope@globo.com

NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA
UFMG, CEPEAD & UFVJM, DEPAD, Brasil
naldeir.vieira@ufvjm.edu.br

ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ BARBOSA
UFMG, CEPEAD, Brasil
allan@ufmg.br

CRISTINA PARENTE
FLUP, DS, Portugal
cparente@letras.up.pt

RESUMO

O objetivo deste artigo teórico consiste em discutir os avanços mais recentes nos estudos sobre inovação gerencial e inovação social, na busca dos aspectos convergentes e divergentes entre as temáticas. Para alcançar esse objetivo, apresenta-se um panorama teórico, tanto da inovação gerencial, quanto da inovação social, e propõe-se um *framework* para analisá-las. A temática da inovação gerencial será discutida com base nos trabalhos de Damanpour (1991), Lam (2005), Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), Pitsis, Simpson e Dehlin (2012), Volberda, Van den Bosch e Heij (2013), Damanpour (2014), entre outros autores. Serão consideradas perspectivas tanto da criação, quanto da adoção de novas estruturas organizacionais, novos processos de gestão e novas práticas gerenciais. Por sua vez, a inovação social será discutida com base em Mulgan (2006), Pol e Ville (2009), Bignetti (2011), Ezponda e Malillos (2011), Moulaert, MacCallum e Hillier (2013), Defourny e Nyssens (2013), Klein (2013), Parente, Marcos e Diogo (2014) e outros autores. A análise seguirá uma perspectiva ampla, buscando entender a inovação social como resposta dos atores sociais a aspirações, necessidades, problemas ou oportunidades que se reflitam nas relações sociais. As reflexões finais indicam diferenças substanciais nas matrizes teórico-conceituais, nos aspectos ligados aos processos de geração e difusão e nos resultados da inovação gerencial e da inovação social. Ao mesmo tempo, é possível identificar a relevância da tecnologia para ambos os casos. A contribuição do artigo consiste em enxergar a inovação para além da tecnologia, com base em uma discussão sobre o “estado da arte” nos campos da inovação gerencial e inovação social e nas aproximações e distanciamentos entre ambos.

1. INTRODUÇÃO

Ao colocar como tema principal a “inovação para além da tecnologia”, o XVI Congresso da Associação Latino-Iberoamericana de Gestão de Tecnologia (ALTEC) abre novas possibilidades de discutir os mais recentes avanços teóricos e empíricos no campo da inovação. Nessa perspectiva, é necessário reconhecer a contribuição da inovação na contemporaneidade, tanto como um fenômeno social mais geral (Mulgan, 2007; Franz, Hochgerner e Howaldt, 2012;

Pol e Ville, 2009), quanto como mecanismo essencial ao desenvolvimento econômico (Baumol, 2004; Freeman e Perez, 1988; Schumpeter, 1988; Tigre, 2006).

Em termos teóricos, os primeiros avanços para se compreender a inovação remontam à literatura no campo da Economia. Com sua significação inicial dada nos anos 1930 por Schumpeter (1988), o construto inovação tem forte conotação à obtenção de valor econômico, vindo posteriormente a resultar em diversas significações com a contribuição de uma diversidade de autores. Desse modo, foi em meados do século XX que os estudos em inovação (“*innovation studies*”) constituíram-se como campo de pesquisa, a partir da realização de trabalhos que objetivavam gerar conhecimento confiável e sistemático sobre como influenciar a inovação e explorar plenamente seus efeitos (Fargerberg *et al.*, 2013).

Ao longo dos últimos 50 anos, foram realizados diversos projetos acadêmicos e governamentais com foco em ciência, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e inovação, cujos resultados impactaram a formulação de políticas públicas e o desenvolvimento dos negócios (Fargerberg *et al.*, 2013). Em termos práticos, análises realizadas por instituições como OECD (2013), UNU-MERIT (2014), IBGE (2013) e Panteia/RSM (2013) indicam não somente os progressos que países e organizações têm realizado no campo da inovação, mas também os desafios a serem enfrentados nessa jornada.

Em busca de respostas aos desafios, pesquisas recentes têm sido realizadas na tentativa de compreender, de maneira mais adequada, a inovação como um tópico de interesse e os resultados dessas pesquisas se refletem em novas publicações, tais como Dodgson *et al.* (2014), Fagerberg (2013), Franz *et al.* (2012), Macaulay *et al.* (2012) e Pitsis, Simpson e Dehlin (2012). Porém, ainda que esse campo de pesquisa seja caracterizado pela multidisciplinaridade, tradicionalmente o entendimento da inovação esteve fortemente relacionado à inovação tecnológica.

Em termos conceituais, a inovação tecnológica pode ser entendida como aquela que “envolve o desenvolvimento situacionalmente novo e a introdução de ferramentas, artefatos e dispositivos derivados do conhecimento, pelos quais pessoas expandem e interagem com seu ambiente” (Tornatzky e Fleischer, 1990, p. 11). Para ser considerada “tecnológica”, uma inovação deve ser baseada em tecnologia ou ser facilitada pela tecnologia, e possui o resultado comercial como critério para avaliar o seu sucesso (Burgelman *et al.*, 2009).

A literatura reconhece que os aspectos sociais (em conjunto com os aspectos físicos) são inerentes, em graus variados, às inovações tecnológicas (Tornatzky e Fleischer, 1990). Além disso, estudos clássicos mostram que inovações de quaisquer tipos podem ser vistas como um processo de mudança social universal e que toda inovação traz implicações sociais, diretas ou indiretas, previstas ou não previstas, positivas e negativas (Rogers, 2003). Apesar disso, é possível afirmar que nem toda a inovação tecnológica é também inovação social, como será discutido mais à frente. O que se pretende neste artigo é ir além dessas visões, entendendo que há inovações que trazem os aspectos sociais para o centro do debate (ainda que envolvam tecnologia). Nesse sentido, para “pensar a inovação para além da tecnologia”, é importante recuperar a visão interdisciplinar proposta por Fargerberg *et al.* (2013), buscando realmente a ligação, combinação e integração de diferentes disciplinas.

Assim, novos conceitos vêm ganhando notoriedade nos ambientes acadêmico e empresarial, como os conceitos de inovação gerencial e de inovação social (Bignetti, 2011; Lopes e Barbosa, 2014). Conforme será observado ao longo do trabalho, a inovação gerencial diz respeito à criação ou adoção de novas estruturas organizacionais, novos processos de gestão e novas práticas gerenciais para melhorar a performance organizacional. Por sua vez, a inovação social possui como dimensão chave as respostas encontradas para resolver problemas ou necessidades de pessoas vulneráveis, indo ao encontro às suas aspirações e aproveitando oportunidades, que se refletem em alterações a qualidade de vida e das relações sociais.

À primeira vista, é possível perceber que inovação gerencial e inovação social possuem como aspectos comuns alterações no sistema social, respectivamente, das próprias organizações e da sociedade. Sendo que ambas possuem como enfoque diretos alterações no sistema social, procuramos perceber até que ponto é possível encontrar aproximações entre as concepções teórico-conceituais da inovação gerencial e da inovação social? Como diferenciar os objetos, os objetivos e outros aspectos dessas inovações? Como analisá-las diante de diferentes raízes epistemológicas e construtos nem sempre convergentes?

Em busca de respostas a essas questões, o objetivo deste artigo consiste em discutir os avanços mais recentes nos estudos sobre inovação gerencial e inovação social, na busca dos aspectos convergentes e divergentes dessas temáticas. Ao propor esse objetivo, o artigo busca contribuir para enxergar a inovação para além da tecnologia, com base em uma discussão sobre o “estado da arte” nos campos da inovação gerencial e inovação social e nas aproximações e distanciamentos entre esses campos.

O artigo está estruturado da seguinte forma: as duas seções seguintes trazem um panorama teórico identificando as principais conceituações, *frameworks* de análise e evidências recentes das pesquisas, respectivamente, para a inovação gerencial e para a inovação social. Na quarta seção, serão discutidos os aspectos convergentes e divergentes das duas temáticas e será proposto um quadro integrador para analisar ambas as inovações. Na quinta seção, serão apresentadas as reflexões finais a respeito da contribuição do artigo e oportunidades de pesquisa nesse campo de estudos.

2. INOVAÇÃO GERENCIAL

Cada vez mais a literatura vem chamando a atenção para a importância de inovações que extrapolam os limites da tecnologia, como nos casos da inovação social e da inovação gerencial, a qual será discutida nesta seção. Ainda que autores clássicos não utilizassem o termo inovações gerenciais, mudanças referentes a elas podem ser identificadas nos registros de Adam Smith, David Ricardo e Karl Marx (Baumol, 2004; Tigre, 2006), a partir da constatação de alterações importantes na organização da produção e na maquinaria, introdução da divisão do trabalho, dentre outras. Nessa perspectiva, mudanças que não fossem estritamente tecnológicas nos produtos ou processos, ou aquelas desvinculadas da dinâmica dos mercados e seus mecanismos de regulação, sinalizavam para o que se entende como inovação gerencial.

A essência de uma inovação gerencial está relacionada a novas formas de gestão e organização, muito embora a literatura ainda não tenha encontrado consenso acerca da própria terminologia utilizada – o termo em voga atualmente é *management innovation*¹, que pode ser traduzido como inovação gerencial. As pesquisas que abordam esse tipo de inovação ainda deixam lacunas (Volberda, Van den Bosch e Heij, 2013) e, por isso, torna-se importante clarear as matrizes teóricas, o conceito e suas principais dimensões de análise, os processos de geração e difusão, bem como as consequências da inovação.

No debate teórico, diversos trabalhos têm buscado construir explicações sobre inovações que modificam a organização e a gestão. Lam (2005), por exemplo, considera três abordagens: teorias de estrutura e design organizacional, com forte presença da teoria contingencial e da economia industrial; teorias de cognição e aprendizagem organizacional, que enfatizam questões no nível micro relacionadas ao processo de inovação; e teorias de mudança

¹ Muitos autores consideram inovação gerencial e organizacional como sinônimos. Neste artigo, será adotado o termo inovação gerencial porque o conceito de inovação organizacional pode ser percebido de modo mais abrangente, relacionado à criação ou adoção de uma ideia ou comportamento que é novo para as organizações, como nas visões de Wolfe (1994), Damanpour (1991), Lam (2005), Damanpour e Schneider (2006) e Crossan e Apaydin (2010). Sob esse ponto de vista, qualquer tipo de inovação que ocorre dentro de uma organização pode ser considerada como inovação organizacional – inclusive a inovação gerencial.

e adaptação organizacional, que abrangem os processos subjacentes à mudança nos formatos organizacionais.

Outros autores apresentam abordagens distintas, embora à primeira vista complementares. Birkinshaw *et al.* (2008) identificam as perspectivas institucional, dos modismos (*fashion*), cultural e racional. Já Damanpour (2014) analisa as abordagens racional - incluindo teorias da aprendizagem, da visão da firma baseada em recursos e das capacidades dinâmicas - e dos modismos, incluindo a teoria institucional.

No âmbito de cada abordagem teórica, são encontradas diferentes explicações para a inovação gerencial, seus determinantes, atributos, processo de geração e difusão, grau de novidade, entre outros aspectos. Isso pode gerar dificuldades na investigação desse tema, bem como evidências inconclusivas – como a relação entre inovação gerencial e inovação tecnológica (Damanpour, 2014). Além disso, enquanto que os estudos sobre criação estão preocupados com a rapidez e a eficácia do desenvolvimento de uma inovação gerencial, os estudos sobre difusão estão preocupados com a velocidade da disseminação do ponto de vista do provedor da inovação (Damanpour, 2014). Já os estudos sobre adoção focalizam a assimilação e avaliação da resposta ao problema, na visão do usuário/organização (Damanpour, 2014). O fato é que inovação gerencial não é um fenômeno homogêneo e deve ser analisado de forma distinta dos demais tipos de inovação. A diversidade de pontos de vista, associada a lacunas nos conceitos, podem resultar em dificuldades na “conversa” tão necessária entre os estudiosos desse tema. A diversidade teórica acaba se refletindo em múltiplas definições, como fica evidente no Quadro 1, que consolida, cronologicamente, conceitos de inovação gerencial recorrentes na literatura.

Nota-se que os autores apresentam visões distintas, muitas vezes sinalizando para questões relacionadas à geração de uma novidade propriamente dita – nova para o estado da arte da gestão – ou adoção de alguma inovação desenvolvida por outra organização. Além disso, nota-se em algumas definições que a inovação gerencial tem como objetivo a melhoria do desempenho organizacional.

Independentemente de sua originalidade e outros enfoques trabalhados por cada um dos autores referenciados no quadro, o fato é que a inovação gerencial diz respeito ao sistema social da organização (Damanpour e Evan, 1984) e pode ser desdobrada conceitualmente, em sua maioria, em torno das seguintes dimensões de análise: atividades e práticas gerenciais; estruturas organizacionais e processos de gestão.

Inovar nas atividades e práticas gerenciais está relacionado a significativas mudanças nas “diferentes facetas de regras e rotinas pelas quais o trabalho é realizado dentro de organizações” (Birkinshaw *et al.*, 2008, p. 828). Inovações nas estruturas organizacionais são aquelas que influenciam, modificam e trazem melhorias em responsabilidades, *accountability* (ou responsabilização), linhas de comando, fluxos de informação, número de níveis hierárquicos e divisão de funções (Armbruster *et al.*, 2008). Na vertente dos processos de gestão, a inovação pode abranger processos como planejamento estratégico, orçamentação, gestão da remuneração, comunicação interna, gestão do conhecimento, entre outros (Hamel, 2007). Nota-se que não se incluem processos ligados à operação do negócio, como compras, manufatura, marketing, atendimento de pedidos ou serviço ao cliente.

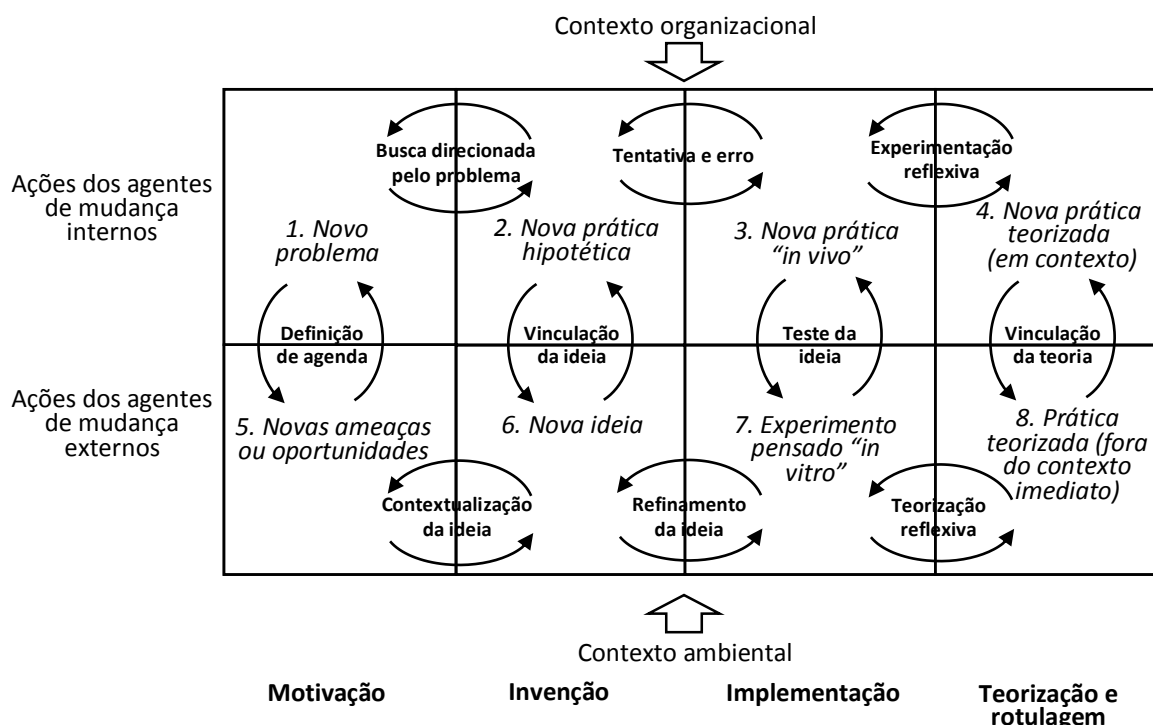
Quadro 1 – Conceitos de inovação gerencial

AUTORES	DEFINIÇÃO
Daft (1978, p. 197)	“políticas de recrutamento, alocação de recursos, estruturação de tarefas, autoridade e recompensas”.
Teece (1980, p. 464)	“Melhorias nas técnicas administrativas e na organização da atividade econômica”.
Kimberly (1981, p. 640)	“Qualquer programa, produto ou técnica que representa um descolamento significativo do estado da arte da gestão no momento em que aparece pela primeira vez e que afeta a natureza, local, qualidade ou quantidade de informação que está disponível no processo de tomada de decisão”.
Damanpour e Evan (1984)	São inovações no sistema social da organização (pessoas e ambiente) e podem incluir mudanças em regras, papéis, procedimentos e estruturas.
Damanpour (1991)	São aquelas que mudam a estrutura organizacional de uma organização ou seus processos administrativos.
Chandler (1997, p. 48)	“novos métodos e meios de coordenar, avaliar e planejar a efetiva utilização de uma ampla variedade de recursos humanos, financeiros e materiais”.
Alänge, Jacobsson e Jarnehammar (1998)	“Inovações em práticas de gestão, inovações em processos administrativos ou inovações na estrutura organizacional formal”.
Nickell <i>et al.</i> (2001, p. 6; 10)	“inovações na forma da firma organizar e operar seus negócios [... que] podem consistir em redução de práticas restritivas aos empregados, introdução de uma nova tecnologia, transformações na estrutura organizacional em direção a uma estrutura mais enxuta, aumento na descentralização, adoção de novas práticas de gestão de recursos humanos, mudanças nas relações industriais e iniciação de novas práticas de Just in Time”.
Mikl-Horke (2004, p. 104; 106)	“novas teorias e técnicas de gestão [...] podem ser princípios, práticas, desenhos organizacionais, teorias de liderança, ou mesmo concepções quasi-filosóficas como o recente princípio Seis-Sigma”.
Hamel (2007, p. 19)	“qualquer coisa que altera substancialmente a forma pela qual o trabalho da gestão [princípios e práticas] é executado ou que modifica significativamente formas organizacionais costumeiras [estrutura e função]”.
Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, p. 825)	“invenção e implementação de uma prática, processo, estrutura ou técnica de gestão nova para o estado da arte e intencionada ao avanço de objetivos organizacionais”.
Mol e Birkinshaw (2009, p. 1)	“Introdução de novas práticas de gestão que são novas para a firma e que têm a intenção de melhorar o seu desempenho”.
Damanpour e Aravind (2011, p. 429)	“Novas abordagens em conhecimentos para desempenhar o trabalho da gestão e novos processos que produzem mudanças na estratégia, estrutura, processos administrativos e sistemas da organização”.
Vaccaro <i>et al.</i> (2012)	Implementação de uma prática, processo ou estrutura de gestão que é nova para a organização adotante.
Volberda <i>et al.</i> (2013, p. 1)	“mudar o formato, práticas e processos organizacionais de uma firma de uma maneira que é nova para a firma e/ou a indústria, e resulta em alavancagem da base de conhecimento da firma e de sua performance em termos de inovação, produtividade e competitividade”.
Damanpour (2014, p. 1269)	“desenvolvimento e utilização de novas abordagens para realizar o trabalho da gestão, nova estratégia e estrutura organizacional, e novos processos que produzem mudanças nos procedimentos de gestão da organização e nos sistemas administrativos”.

Fonte: elaborado a partir de revisão de literatura. Esses conceitos se referem a inovação gerencial, inovação administrativa e inovação organizacional, em linha com a discussão deste artigo.

Compreendidas as diferentes dimensões de análise da inovação gerencial, é importante clarificar as diferenças nas formas de geração e difusão da inovação gerencial. Na perspectiva da geração ou criação (e não de difusão), Birkinshaw *et al.* (2008) propõem um processo envolvendo agentes de mudança internos e externos interagindo nos contextos organizacional e ambiental. Segundo os autores, o processo ocorre em quatro grandes fases distintas, cada uma com atividades não sequenciais e subprodutos, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de inovação gerencial



Fonte: Birkinshaw *et al.* (2008, p. 832).

A Figura 1 mostra que a criação segue um processo não linear devido à complexidade, recursividade e caráter cíclico da inovação gerencial. Descrevendo o modelo de modo breve, observa-se, na primeira fase de motivação, o surgimento de fatores facilitadores e as circunstâncias que levam os indivíduos a considerarem o desenvolvimento da própria inovação gerencial. Na segunda fase, invenção, ocorre o ato inicial de experimentação, do qual uma nova prática de gestão emerge como nova ideia ou prática hipotética. A implementação, fase seguinte, é o processo de estabelecimento dos valores na realidade – em um ambiente real ou de laboratório. Finalmente, na última fase, teorização e rotulagem, ocorre um processo social pelo qual pessoas de dentro e de fora da organização validam a inovação gerencial, legitimando-a. É interessante observar que Birkinshaw *et al.* (2008) não consideram a difusão como uma etapa do processo de inovação gerencial: o fundamental é a criação – embora isso seja relativamente raro (Hamel, 2007).

Na perspectiva da difusão, ou seja, da inovação gerencial como algo novo apenas para a organização adotante (e não para o estado da arte), o processo envolve as fases de iniciação, decisão de adoção e implementação – esta última a fase mais lenta (Damanpour, 2014). Numa linha mais prática, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) propõe as etapas de planejamento, desenvolvimento e implementação de métodos organizacionais considerados novos para uma empresa. Segundo Damanpour (2014), o maior desafio da inovação gerencial é a adaptação e assimilação bem sucedidas, o que torna o processo de adoção lento em comparação com inovações tecnológicas. Dessa maneira, a forma como a organização adota uma inovação gerencial depende muito do fenômeno da difusão² desse tipo de inovação.

² O problema da difusão de modismos gerenciais é abordado por Abrahamson (1991), que propõe um quadro de análise para explicar a difusão de inovações ineficientes e a rejeição de inovações tecnicamente eficientes. Abrahamson (1991) aponta a influência de organizações de dentro e de fora de um determinado grupo, além de consultorias e escolas de negócios, mídia, livros sobre negócios e governo. O autor enfatiza também a influência dos interesses comerciais dos atores envolvidos e a imitação na difusão de inovações gerenciais.

Finalmente, autores como Birkinshaw *et al.* (2008), Volberda *et al.* (2013) e Damanpour (2014) identificam uma série de desafios para as pesquisas sobre inovação gerencial. É comum aos autores a necessidade de se compreender as consequências da inovação gerencial sobre o desempenho da firma – lucratividade, produtividade, crescimento, eficiência e eficácia dos processos, vantagem competitiva sustentável, entre outras – uma vez que tais consequências são complexas e afetam de modo diferente os *stakeholders* (Birkinshaw *et al.*, 2008). Segundo Damanpour (2014), diversos estudos apontam que a contribuição desse tipo de inovação para o desempenho depende da adoção de múltiplas inovações, interdependentes e síncronas.

Por outro lado, é preciso pensar também nas consequências *soft* para os diversos aspectos identificados por Volberda *et al.* (2013): capacidades dinâmicas, rotatividade, satisfação de clientes, impacto ambiental, motivação, satisfação de empregados e outros *stakeholders*, participação, felicidade e saúde. A análise das consequências da inovação pode oferecer pistas sobre possíveis aproximações entre inovações gerenciais e sociais. Para isso, será importante compreender as características da inovação social.

3. INOVAÇÃO SOCIAL

Reforçado pelas falhas e inconsistências do modelo de crescimento neoliberal que se alargou a todo o mundo desde 1980 (Klein, 2013), e pelas novas abordagens sobre o processo inovativo, os estudos sobre os impactos da inovação na melhoria da qualidade de vida adquiriu maior relevo na última metade do século XX, tendo em vista o estímulo ao desenvolvimento social. Como resultado, o termo “inovação social” começa a fazer parte das agendas governamentais e de alguns pesquisadores/grupos de pesquisa, multiplicando-se hoje as abordagens à temática. Bignetti (2011) atribui a emergência da temática ao surgimento de cursos e programas de pesquisa como no caso os das universidades de *Stanford*, *Harvard* e *Brown* nos Estados Unidos, do *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales* (CRISES) no Canadá, do *The Business School for the World* (INSEAD) na França, da Universidade de Cambridge na Inglaterra, e, de iniciativas como o projeto *Emerging User Demands for Sustainable Solutions* (EMUDE), o *Consumer Citizenship Network*, o *Creative Communities for Sustainable Lifestyles* e o *Innovation and Social Entrepreneurship in Social Services* (ISESS), na Europa.

Por sua vez, Parente, Marcos e Diogo (2014) destacam o pioneirismo da organização norte-americana Ashoka, fundada por Bill Drayton em 1980, marcando a introdução do conceito de inovação no contexto da intervenção social. A iniciativa buscava distinguir e apoiar empreendedores que revolucionavam os “padrões de produção” da área social, no sentido *schumpeteriano*, resultando em mudança social sistêmica. Destacam também outras experiências norte-americanas, como a *Echoing Green* (1987) e a *Skoll Foundation* (1999), e europeias, como a *Schwab Foundation* (1998), que também passaram a reconhecer os indivíduos que se destacavam no desenvolvimento de novas e melhores formas de responder aos problemas ou necessidades sociais, financiando e desenvolvendo as redes de suporte a estas atividades.

Como marco inicial dos estudos sobre inovação social, o estudo de Taylor (1970), que buscou analisar a dinâmica do desenvolvimento comunitário em Topeka, Kansas, Estados Unidos, é o mais citado nos estudos subsequentes. No entanto, Moulaert, MacCallum e Hillier (2013) acreditam que o termo tenha sido cunhado no continente Europeu durante as revoltas sociais do final dos anos 1960. Os autores ainda citam o uso do termo invenção social por Weber (1947 [1920]) e por Coleman (1970), usado por este último para descrever novas formas de relações e organizações sociais. Outro termo adotado, “mudança social”, que teve grande inserção no meio acadêmico, foi também utilizado por Drucker (1987) e por Mumford (2002).

O uso do termo também foi identificado durante o movimento dos trabalhadores (entre 1960 e início de 1970) em Paris, Berlim e outros países europeus e cidades americanas, ao ser

adotado para descrever diferentes tipos de ações coletivas e transformações sociais, alterando o modelo de economia *top down* para *bottom up* com o envolvimento de todos os segmentos da população (Moulaert, MacCallum e Hillier, 2013).

No entanto, a emergência da temática como campo de estudos, na visão de Defourny e Nyssens (2013) deu-se com o trabalho pioneiro de Chambon *et al.* (1982) “*Les Innovations Sociales*” publicado na França. Estudos canadenses, no ano de 1997, quando foi realizada uma investigação pelo Conselho da Ciência e Tecnologia criado pelo Governo de Quebec também são considerados como pioneiros. Estes últimos, no ano de 2000, resultaram em um informe final intitulado *Innovation sociale et innovation technologique: l’apport de la recherche en sciences sociales et humaines* (Ezponda e Malillos, 2011). Neste relatório, inovação social é definida como todas as novas práticas, abordagens ou intervenções, ou ainda todos os novos produtos desenvolvidos para melhorar uma situação ou solucionar um problema social que se estabeleceu no âmbito das instituições, das organizações e das comunidades (CST, 2000).

O novo conceito tem como aspecto distintivo as “novas formas de fazer as coisas com o fim explícito de rearranjar os papéis sociais ou de dar outras respostas para situações sociais insatisfatórias e problemáticas” (Rodrigues, 2007, p. 118). O foco de análise são as ações que objetivam satisfazer as necessidades humanas ainda não supridas pelos sistemas públicos ou organizacionais privados. Como exemplos, são citadas as cooperativas da Economia Social de Quebec, no Canadá, por envolverem a participação dos usuários na implantação de inovações baseadas nos princípios de ajuda mútua, autogestão e participação coletiva.

Ainda no Canadá, foi publicado, no ano de 2003, um segundo documento mais detalhado escrito por Julie Cloutier, do grupo CRISES, também considerado como um clássico dos estudos sobre inovação social. Em 2004, destaca-se o informe “*Social Innovation in Canada - How the non-profit sector serves Canadians... and how it can serve them better*” escrito por Goldenberg que se interessava pelos processos de inovação que surgem da sociedade civil ao nível comunitário. Em sua visão, a inovação social provém do setor não lucrativo por sua ênfase no atendimento de demandas coletivas. Foi esta distinção entre inovação social e inovação empresarial afirmada dois anos depois pela *Young Foundation* na Grã Bretanha por meio de Mulgan (2007) e que também é adotada pelo *National Endowment for Science Technology and Arts* (NESTA britânico) que publica inúmeros estudos sobre inovação social, cultural e artística desde 2006 (Ezponda e Malillos, 2011).

Ao tratar a inovação social de forma específica, os estudos citados foram fundamentais no apoio teórico ao desenvolvimento de ações governamentais e de instituições voltadas para o desenvolvimento social. Como pode ser observado em Ezponda e Malillos (2011), o documento da *Young Foundation* influenciou a estratégia política de *Tony Blair que criou o Cabinet Office of the Thirth Sector* promotor do *Social Enterprise Action Plan* em 2006. Do mesmo modo, os estudos de Goldenberg (2004) também influenciaram alguns países europeus, como no caso da Suécia que, por meio da *Fundación Vinnova*, realizou um estudo minucioso sobre as políticas canadense de inovação, adotando-as como exemplo. Destacam-se ainda as ações do presidente Obama nos EUA que criou, em 2009, o *Office of Social Innovation en la Casa Branca* gestora do *Social Innovation Fund* e os programas políticos promovidos pela Austrália e Nova Zelândia para promover a inovação social.

Enquanto campo de análise, Frazão, Carvalho e Carlos (2015) propõem que um processo ou resultado deve atender a dois requisitos para ser considerado uma inovação social. O primeiro é a sua novidade, por mais que as inovações não precisem, necessariamente, ser única ou original. No entanto ela deve ser percebida como nova para o usuário, o contexto ou a aplicação. De tal modo, ela não precisa necessariamente de ser nova em si, mas nova para o território, setor ou área de intervenção. O segundo critério é a melhoria, ao ser mais eficaz ou mais eficiente do que as alternativas preexistentes.

Tais inovações podem ser consideradas como sociais tanto nos seus meios quanto nos seus fins. Tratam-se de “novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente vão ao encontro de necessidades sociais (de forma mais eficaz que as alternativas) e criam novas relações sociais ou colaborações” (Mulgan, 2010, p. 56). Ao mesmo tempo em que impactam positivamente na sociedade, aumentam a capacidade de atuação desta mesma sociedade.

No entanto, dos estudos analisados, observam-se duas principais vertentes para a definição de inovação social. Autores como Mulgan (2007), Pol e Ville (2009), e Ezponda e Malilos (2011) centram-se na finalidade da inovação. O que qualifica uma inovação como social é o seu fim ou objetivo, sendo este a resolução de problemas coletivos, perdendo centralidade o modo que ela foi desenvolvida e os agentes que a conceberam. Nesta perspectiva, há uma concentração em modelos e programas com impacto social e que foram replicados ou possuem potencial de replicabilidade em outros contextos. Já autores como Klein (2013) e Moulart, MacCallum e Hillier (2013) usam o construto para se referirem, principalmente, a processos de inovação, que além do seu objetivo social, tem origem nas atividades desenvolvidas em redes colaborativas.

Neste sentido, inicialmente, as noções de inovação social estão associadas às ações da sociedade civil ou do chamado terceiro setor, porém posteriormente foram incorporadas iniciativas oriundas do setor público e também de algumas empresas mercantis. Apesar das diferentes abordagens, de modo geral, acredita-se atualmente que os três setores podem gerar inovação social, principalmente quando colaboram entre si (Ezponda e Malillos, 2011). “As inovações que começam num sector podem ser assumidas por outros, e com frequência as inovações mais excitantes ocorrem nas fronteiras entre sectores” (Mulgan, 2010, p. 59).

Além da importância da parceria entre o setor público (*the State*, por meio de políticas e de modelos de serviços), o setor privado (*the market*, como nos exemplos das finanças éticas, da responsabilidade social das empresas e de novos negócios colaborativos) e o terceiro setor (*the grant economy*) para a inovação social, Mulgan (2010) também dá ênfase ao papel crítico da família (*the household*) na criação de movimentos sociais como o *slow food* e os em prol dos direitos dos portadores de necessidades especiais.

Com efeito, da perspectiva de Mulgan (2007; 2010), raramente as inovações sociais são apenas *top down* ou *bottom up*. É reforçada a necessidade de parceria entre pequenas organizações, grupos e indivíduos, pela elevada criatividade, mobilidade e rapidez e grandes organizações como o governo, empresas e organizações sem fins lucrativos de grande porte, que apesar de serem menos criativas têm elevada capacidade para implementação, resiliência, sustentação e escala para fazerem as coisas acontecerem. Analogamente, as primeiras são comparadas às abelhas e as segundas às árvores em um processo de polinização.

Para ser social, a nova ideia implícita à inovação deve ter o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida da população beneficiada. Muda-se o foco da garantia de qualidade de vida para indivíduos isolados, para a qualidade de vida para coletividades. Neste âmbito, a “macro-qualidade” de vida pode ser caracterizada como o conjunto de opções valiosas que um grupo de pessoas tem a oportunidade de selecionar. Em geral, os determinantes da qualidade de vida a nível agregado incluem os seguintes elementos, não necessariamente em ordem de importância: bem-estar material, oportunidades de educação (incluindo a qualidade do ensino e práticas de aprendizagem), domínio da saúde, segurança no trabalho, vida familiar, a vida da comunidade, meio ambiente (clima e geografia), a liberdade política, a estabilidade política e de segurança e, a igualdade de gênero (Pol e Ville, 2009).

No que diz respeito ao conceito, em uma análise de 109 documentos, identificados por meio de busca em importantes revistas e banco de dados como o *Google Scholar* e *ISI Web of*

Knowledge, Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012) selecionaram 76 definições³ para inovação social. As principais seguem apresentadas no Quadro 2, na ordem cronológica das publicações.

Observa-se que cronologicamente não há um padrão evolutivo dos conceitos, sendo que em termos gerais e de forma alternada, mas não coerente, dá-se ênfase a uma variedade de noções como a “satisfação de necessidades coletivas”, por meio de “processo de criação também coletivo”, envolvendo mecanismos de “aprendizagem”, “novas formas organizacionais”, assim como, “novos produtos, serviços, e processos”, resultando em “mudanças profundas nas rotinas básicas, recursos e fluxo de autoridade ou crenças de um sistema social”, e “na melhoria do bem-estar social”, ao prezar a “sustentabilidade” e o fortalecimento “da capacidade para a ação social”.

Por sua vez, em um estudo mais recente, Parente, Marcos e Diogo (2014) apresentam uma proposta conceitual na linha da abordagem do projeto TEPSIE (Fundamentos Teóricos e Empíricos, e medidas políticas para a construção da Inovação Social na Europa) financiado pelo Sétimo Programa Quadro da Comissão Europeia a ser realizado entre 2012-2015, buscando a investigação colaborativa entre seis instituições europeias lideradas pelo Instituto Tecnológico Dinamarquês e pela *Young Foundation*. Este projeto aborda inovação social como:

um subtipo de inovação; é nova para quem a aplica; produz resultados específicos que constituem uma melhoria mensurável das práticas já existentes; pode ocorrer em qualquer setor e intersetorialmente; tem várias fases; é específica a um contexto; não é neutra do ponto de vista dos valores; possui uma dimensão de produto ou conteúdo e outra dimensão de processo; altera as relações sociais no que se refere à governança; promove a resiliência social e melhora as capacidades sociopolíticas dos beneficiários e o acesso aos recursos [dimensão de empoderamento] (Caulier-Grice *et al.*, 2012, p. 16 *apud* Parente, Marcos e Diogo, 2014).

Com base nesta definição, Parente, Marcos e Diogo (2014) aferem que o empreendedorismo social se caracteriza, entre outras dimensões, por um processo de inovação social. É neste âmbito que a inovação parece ter a missão privilegiada de inclusão social dos atores vulneráveis, com um fazer coletivo para a promoção de processos de interação no território. Ademais, definem este tipo de inovação como um modelo de intervenção que integra as duas dimensões: processo de inovação e o resultado ou produto da inovação. A dimensão de “processo” foca o *modo de fazer com* as pessoas baseado “na capacitação pessoal dos atores individuais ou no fortalecimento dos grupos (de pessoas ou no formato de redes e parcerias) envolvidos e que, em última instância, e uma vez alvo de um processo de empoderamento, contribuiriam para o desenvolvimento territorial local” (Parente, Marcos e Diogo, 2014, p. 251). Já a segunda dimensão foca nos “resultados ou produtos” da intervenção, que, apesar da dificuldade de avaliação diante o caráter imaterial e intangível, podem ser aferidos segundo alguns indicadores como a escala o alcance e a replicabilidade, não se descurando a percepção dos destinatários da inovação social sobre a qualidade e os efeitos dela.

³ Nesta busca foram inseridas as palavras-chave “social innovation” e outras combinações como “social innovation is defined”, “definition of social innovation”, “social innovation refers to”, “social innovation is conceptualized”, “dimensions of social innovation” e “research on social innovation” e consideradas publicações em várias linguagens sendo elas inglês, alemão, espanhol, português e francês. O critério de seleção foi a presença explícita de inovação social no documento. O ensaio foi publicado em 2012, porém, os autores não explicitaram o ano que realizaram a análise.

Quadro 2 - Conceitos de inovação social

AUTORES ⁴	DEFINIÇÃO
Chambon <i>et al.</i> (1982, p. 8)	"Práticas mais ou menos direcionadas a um indivíduo ou um grupo, tendo em vista uma necessidade social ou um conjunto de necessidades sociais, que não estão satisfeitos".
Crozier e Friedberg (1993, p. 19)	"Um processo de criação coletiva em que os membros de uma determinada unidade coletiva aprendem, inventam e expõem novas regras para o jogo social de colaboração e de conflito ou, em uma palavra, uma nova prática social, e, neste processo, adquirem as habilidades cognitivas, racionais e organizacionais necessárias".
Mumford (2002, p. 253)	"A geração e implementação de novas ideias sobre relações sociais e organização social".
<i>Centre de Recherche sur les Innovations Sociales – CRISES</i> (2004)	"Novas formas organizacionais e institucionais, novas maneiras de fazer as coisas, novas práticas sociais, novos mecanismos, novas abordagens e novos conceitos que dão origem a resultados concretos e melhorias".
Goldenberg (2004, p. 1)	"É o desenvolvimento e aplicação de atividades novas ou melhoradas, iniciativas, serviços, processos ou produtos concebidos para enfrentar os desafios sociais e econômicos enfrentados por indivíduos e comunidades".
Neamtan e Downing (2005, p. 12)	"Refere-se a novas formas de relações sociais, incluindo as inovações institucionais e organizacionais, novas formas de produção e consumo e novas relações entre o desenvolvimento econômico e social".
Moulaert e Nussbaumer (2005, p. 2071)	"A nível local, assenta em dois pilares: inovação institucional (inovação nas relações sociais, as inovações em matéria de governança, incluindo a dinâmica de capacitação) e inovação no sentido da economia, ou seja, social, a satisfação de diversas necessidades das comunidades locais".
Mulgan (2006b, p. 8)	Refere-se às atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de uma necessidade social e que são predominantemente difundidas através de organizações cujos fins principais são sociais.
Heiskala (2007, p. 59)	Inovações sociais são as alterações nas estruturas culturais, normativas ou reguladoras da sociedade que aumentam seus recursos de poder coletivo e melhora o seu desempenho econômico e social.
Phills <i>et al.</i> (2008, p. 34)	Solução inovadora para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável que as soluções existentes, e para o qual o valor criado volta-se principalmente para a sociedade como um todo, em vez de particulares.
<i>Zentrum für Soziale Innovation</i> (2008, p. 2)	"São novos conceitos e medidas para resolver os desafios sociais que são aceitos e utilizados pelos grupos sociais afetados".
Cahill (2010, p. 259)	"É uma iniciativa, produto, processo ou programa que muda profundamente as rotinas básicas, recursos e fluxo de autoridade ou crenças de qualquer sistema social (por exemplo, indivíduos, organizações, bairros, comunidades, sociedades inteiras)".
Andrew e Klein (2010, p. 22–23)	Envolve o desejo de fazer as coisas de maneira diferente, a pensar em termos de transformações para as instituições e práticas sociais. Requer aprendizagem e capacidade institucional para aprender.
Dawson e Daniel (2010, p. 10)	Pode ser genericamente descrita como o desenvolvimento de novos conceitos, estratégias e ferramentas que suportam grupos na realização do objetivo de melhoria do bem-estar. Diz respeito a como resolver os desafios sociais e atingir as metas sociais para melhorar a bem-estar social.
Hubert (2010, p. 7)	São inovações que são sociais em seus fins e em seus meios. São novas ideias (produtos, serviços e modelos) que atendam simultaneamente as necessidades sociais (de forma mais eficaz do que as alternativas) e cria novas relações sociais ou colaborações. São inovações que não são apenas boas para a sociedade, mas também melhoram a sua capacidade de ação.

Fonte: Adaptado de Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012, p. 680).

Mulgan (2010) e Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) propõem um modelo para o processo de inovação social em seis estágios, por mais que não os considerem como necessariamente sequenciais. Conforme a Figura 2, o ciclo começa com os despoletadores, seguido pelos estágios das propostas, dos protótipos, da sustentação, da escalagem e da mudança sistêmica.

⁴ Esses trabalhos não foram citados na seção de referências por serem facilmente identificados na obra de Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012) e pela limitação do número de páginas sugerida pela organização do ALTEC.

Figura 2 – Modelo de inovação social



Fonte: Mulgan (2010, p. 63).

No primeiro estágio – despoletadores (*prompts*), inspirações e diagnósticos – são considerados todos os fatores que destacam a necessidade da inovação. São exemplos fatores como crises, cortes de gastos públicos, baixo desempenho, assim como inspirações que surgem da criatividade de alguns indivíduos sobre novas possibilidades para a alteração de uma realidade. Torna-se necessário o diagnóstico do problema e de suas causas e a visualização do melhor caminho para solucioná-lo. No segundo estágio busca-se a geração de ideias por meio de métodos formais, como projetos que procuram esquematizar ideias e experiências diversas. É no terceiro estágio que as ideias são testadas na prática, seja por meio de tentativa e erro ou por meio de pilotos, protótipos ou ensaios, mais standardizados. Nesta etapa, são possibilitadas as articulações e coligações de forças, são visualizados e resolvidos conflitos com interesses instalados e são acordadas as medidas para o sucesso. Na etapa de sustentação, quando as ideias se tornam práticas cotidianas, são feitos ajustes e racionalizações para que consigam ganhar escala. No quinto estágio (escalagem e difusão), são traçadas estratégias para o crescimento e difusão da inovação. Por fim, o ciclo resulta no objetivo final da inovação social que é a mudança sistêmica. Esta mudança envolve normalmente a interação de diversos elementos como movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentos, infraestruturas e novas formas de pensamento e ação. Inovações sistêmicas, normalmente surtem impacto no setor público, no setor privado e no terceiro setor, geralmente por um longo período de tempo.

Pela dificuldade para a escalagem, o desenvolvimento de inovações sociais requer investimentos e apoio de todos os setores. Em relação aos movimentos sociais, torna-se necessário amparo legal, além de ampla divulgação a toda a sociedade. Nas organizações lucrativas, a inovação social pode ser impulsionada pela concorrência e abertura de mercado, e será impedida onde o capital é monopolizado pelas elites ou pelo governo. Na política de um governo, as condições são suscetíveis de incluir partidos concorrentes, grupos de reflexão, e, os fundos para a inovação. “Em organizações sociais a aceleração da inovação social é auxiliada por redes de profissionais e políticos, fortes organizações civis (dos sindicatos aos hospitais) e com o apoio de fundações para o desenvolvimento e filantropos” (Mulgan, 2007, p. 33).

4. INOVAÇÃO GERENCIAL E SOCIAL: CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS

Das análises dos construtos inovação “gerencial” e “social”, as teorias e abordagens utilizadas neste trabalho permitem a identificação de convergências em uma diversidade de aspectos, sobretudo pelo fato da inovação social requerer um alto grau de inovação gerencial para o seu desenvolvimento. No entanto, a ênfase nos impactos da inovação, para além dos contornos em que é desenvolvida, faz com que o conceito de inovação social seja mais amplo ao envolver não somente os aspectos relacionados às formas de gestão que impactam em um

processo inovativo, mas também outros condicionantes relacionados às pretensões da inovação e aos resultados com ela alcançados. Com efeito, é possível afirmar que as inovações sociais requerem certo nível de inovação gerencial, porém nem todas as inovações gerenciais, por mais que envolvam alterações nos relacionamentos, têm em seu bojo todas as características definidoras de uma inovação social.

Se, por um lado, as abordagens teóricas da inovação gerencial permitem análises tanto internas quanto externas das organizações, por outro, as inovações sociais só podem ser analisadas quando são considerados seus beneficiários – fazendo com que extrapolar as fronteiras organizacionais não seja uma opção metodológica, como na análise da inovação gerencial (Frazão, Carvalho e Carlos, 2015). No que diz respeito à forma de abordar o campo de análise, outro aspecto distintivo dos conceitos está relacionado à ênfase na racionalidade instrumental das teorias sobre a inovação gerencial em detrimento de uma racionalidade mais substantiva nas análises das formas de inovação social.

A análise institucional é comum na construção dos dois conceitos, porém com algumas especificidades. Na inovação gerencial, essa análise, ainda que de modo insuficiente (Damanpour, 2014), explica mais os processos de difusão e a dimensão conceitual ligada à estrutura organizacional. Já as abordagens teóricas sobre inovação social buscam analisar alterações que se dão no uso dos recursos tanto internos quanto externos e nas relações políticas e de poder de todo um território. São enfatizados os aspectos relacionados não somente à geração de valor pura e simplesmente, mas de um valor que seja compartilhado (Porter e Kramer, 2011), facilitando e resultando em aprendizagem socioprática pela integração da organização e seu meio. Deste modo, os estudos sobre a inovação social são realizados em maior número nas organizações caracterizadas por práticas colaborativas (Klein, 2013).

Em termos de conceito, as principais dimensões da inovação gerencial estão centradas nas variações das estruturas organizacionais, nos processos de gestão e nas atividades e práticas gerenciais. Por sua vez, a inovação social, além das estruturas e dos processos de gestão, envolve as dimensões conceituais referentes à diversidade de atores envolvidos; aos efeitos escalares; às relações de poder; aos recursos envolvidos, à aprendizagem socioprática, à natureza da inovação, e aos seus impactos econômicos, políticos, sociais e ambientais.

Quanto aos objetivos, enquanto os teóricos da inovação gerencial destacam principalmente a melhoria do desempenho organizacional, a inovação social busca o bem social e público, ao se orientar pela resolução de problemas sociais ainda sem respostas. Por mais que inovação social permita a obtenção de lucros com a sua concepção, desenvolvimento e implementação, tornam-se mister a geração de valor social, a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável. Por outro lado, por mais que uma inovação gerencial busque a melhoria de desempenho organizacional, essa inovação pode envolver também objetivos de interesse de outros *stakeholders*, tais como a melhoria da satisfação de clientes e empregados, da qualidade dos processos gerenciais e de relacionamentos interorganizacionais, entre outros.

Ao se enfatizar o processo de desenvolvimento, tanto a inovação gerencial quanto a inovação social possuem como críticas os momentos de criação e difusão da inovação. Para a inovação gerencial, o momento de criação envolve atores internos e externos nas fases de motivação, implementação, teorização e rotulagem (Birkinshaw *et al.*, 2008). Na adoção de inovações já criadas e que estão sendo difundidas, tornam-se necessários a iniciativa, a decisão de adoção, planejamento, adaptação e implementação – ou seja, processos que também envolvam atores internos e externos, mas com papéis distintos daqueles pertinentes ao momento da criação. Já para a inovação social, parte-se das etapas de concepção, desenvolvimento, sustentação e escalagem, até a obtenção de mudanças sistêmicas. Em sua maioria, trata-se de um modelo local e territorialmente contextualizado envolvendo uma diversidade de atores externos e internos às organizações (Mulgan, 2010; Oliveira e Breda-Vázquez, 2012).

Quanto às relações de agência, observa-se que os dois conceitos preveem a articulação de parcerias entre uma diversidade de *stakeholders*, sejam agentes internos ou externos à organização. Para a inovação gerencial, determinados agentes podem inclusive assumir papéis híbridos, por exemplo, em determinados momentos como consultores e em outros como gestores. Por sua vez, a necessidade de parcerias é a base da construção do conceito de inovação social, ao requerer ações articuladas por organizações lucrativas, Estado, OSC, famílias e lideranças, consideradas como chave na obtenção de mudanças verdadeiramente sistêmicas (Pol e Ville, 2009; Mulgan, 2010; Klein, 2013).

Da observação das consequências e resultados obtidos, os dois tipos de inovações são extremamente complexos, sendo que os esforços para inovar podem ser malsucedidos em ambos os casos. No entanto, em específico, a inovação gerencial pode resultar não somente em aspectos *hard* do desempenho organizacional, mas também em aspectos *soft*, tácitos e difíceis de mensurar, como aqueles que afetam empregados e outros *stakeholders* (Volberda *et al.*, 2013). Já a inovação social, quando absorvida e institucionalizada, resulta em mudança sistêmica envolvendo novas formas de organização e relações sociais, a geração de novos (ou melhorados) produtos, serviços, normas, regras, procedimentos, modelos, estratégias e programas. Melhorias para o bem-estar, sustentabilidade, inclusão social e política e qualidade de vida, particularmente para populações menos favorecidas e marginalizadas, e outras ondas de inovação também são citados como resultados (André e Abreu, 2006; Pol e Ville, 2009; Mulgan, 2010).

O pluralismo de métodos caracteriza a pesquisa sobre as duas temáticas, assinaladas por diferentes níveis de análise e abstração. Por meio da pesquisa são realizadas análises diferenciadas sobre a geração, difusão e adoção das inovações. Outro aspecto em comum é o uso da pesquisa longitudinal e de estudos de casos em profundidade. No âmbito da inovação gerencial, uma especificidade é o interesse na realização de *surveys* comparativos internacionais em larga escala, mas com medidas diferentes daquelas tradicionalmente usadas para mensurar inovação tecnológica. As metodologias adotadas nos *surveys* de inovação tecnológica, muitas delas baseadas no Manual de Oslo (OCDE, 2005), são insuficientes para analisar a inovação gerencial (Damanpour, 2014). Já na inovação social, a compreensão do contexto em que ela se desenvolve, incluindo fatores que facilitem a ressonância e a implementação das experiências bem-sucedidas, são os aspectos que chamam mais atenção para a pesquisa no campo (Parente, Marcos e Diogo, 2014).

Por fim, no que diz respeito aos *gaps* na literatura, há vastas oportunidades de se avançar nas pesquisas tanto sobre inovação gerencial, quanto de inovação social. Para a primeira, Volberda *et al.* (2013) e Damanpour (2014) destacam a necessidade de integrar teorias, definir conceitos mais claros, analisar a relação entre inovação gerencial e inovação tecnológica, além de captar adequadamente a criação de uma inovação gerencial (Hamel, 2007). Para a continuidade da pesquisa sobre a inovação social, podem ser citadas as demandas para a avaliação das condições ambientais que favorecem a sustentabilidade e difusão deste tipo de inovação; a compreensão das políticas que encorajem a reflexão sobre novas formas de se alinhar interesses e atores diversos; a análise dos caminhos mais adequados para a otimização de recursos e a compreensão das características da inovação social que podem favorecer a sua difusão (Oliveira e Breda-Vázquez, 2012).

De modo a facilitar a leitura sobre os aspectos convergentes e divergentes, ou seja, singulares da inovação gerencial e da inovação social, o Quadro 3 consolida dimensões de análise relevantes. Nesse *framework*, é possível identificar abordagens teóricas, dimensões conceituais, metas e objetivos, etapas do processo, agentes envolvidos, consequências e resultados, considerações sobre os métodos de pesquisa e os principais *gaps* da literatura

Quadro 3 – Framework para analisar inovação gerencial e inovação social

DIMENSÃO DE ANÁLISE	INOVAÇÃO GERENCIAL		INOVAÇÃO SOCIAL
	singularidades	convergências	singularidades
Abordagens teóricas	<ul style="list-style-type: none"> Abordagens macro <i>versus</i> micro Racional instrumental, institucional e cultural Estrutura e design organizacional, cognição e aprendizagem organizacional, mudança e adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> Perspectivas de análise internas e externas, tais como a institucional, dos modismos, racionais e de aprendizagem, ainda que com especificidades) 	<ul style="list-style-type: none"> Abordagens processos <i>versus</i> impactos Racional substantiva e territorial Perspectiva de valor compartilhado, aprendizagem socioprática, visão integrada da organização e seu meio Ênfase nas atividades desenvolvidas por organizações caracterizadas por práticas e redes colaborativas.
Dimensões conceituais	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura organizacional Processo de gestão Atividades e práticas gerenciais (Obs.: níveis distintos de análise e maior consenso quanto aos conceitos) 	<ul style="list-style-type: none"> Diversidade de conceitos Novas estruturas e processos organizacionais Inovação como algo novo para o mundo ou para quem a adota 	<ul style="list-style-type: none"> Processos colaborativos e diversidade de atores Recursos envolvidos Geração de novos (ou melhorados) produtos, serviços, normas, regras, procedimentos, modelos, estratégias e programas. Impactos econômicos, políticos, sociais e ambientais.
Metas e objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Fazer avançar os objetivos organizacionais. Melhoria do desempenho organizacional. Objetivos de interesse de empregados, clientes e outros <i>stakeholders</i>. Ênfase nos meios para se chegar a um fim. 	<ul style="list-style-type: none"> Partem de um problema ou necessidade. Alteração nas interações sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> Ênfase no bem social e público (coletividade) Orientada para resolver os problemas sociais e visa tanto benefícios lucrativos quanto sem fins lucrativos Ênfase nos fins, por mais que não desconsidere os meios: geração de valores sociais, melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento sustentável
Etapas do Processo	<ul style="list-style-type: none"> Processos não lineares. Criação: motivação, invenção, implementação, e teorização e rotulagem. Adoção: iniciação, decisão de adoção e implementação; planejamento, desenvolvimento e implementação. 	<ul style="list-style-type: none"> Criação e difusão como aspectos críticos. Processos não lineares Uso da tecnologia está incorporado ao processo 	<ul style="list-style-type: none"> Concepção, desenvolvimento, sustentação, escalagem e mudança sistêmica. Foco em tecnologias como facilitadores da inovação. Modelo de base local – contextualizada e dependente da trajetória – para atividades de inovação
Agentes	<ul style="list-style-type: none"> Agentes internos de mudança: gestores e empregados de modo geral. Agentes externos de mudança: consultores, acadêmicos, gurus, entre outros. Papéis e influências distintas nos momentos de criação, difusão e adoção (atores com papéis híbridos). 	<ul style="list-style-type: none"> Múltiplos atores internos e externos Papéis distintos Relação de parceria 	<ul style="list-style-type: none"> Organizações lucrativas Estado Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos Famílias Lideranças
Conseq. / resultados	<ul style="list-style-type: none"> Afetam de modo distinto os <i>stakeholders</i>. Inovações bem sucedidas <i>versus</i> mal sucedidas Consequências complexas e tácitas. <i>hard</i>: melhoria do desempenho organizacional - lucratividade, produtividade, crescimento, eficiência e eficácia dos processos e vantagem competitiva sustentável. 	<ul style="list-style-type: none"> Caráter material e imaterial dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Absorção ou institucionalização implicando em mudança sistêmica. Desenvolvimento de novas formas de organização e relações sociais Melhorias para o bem-estar, sustentabilidade, inclusão social e qualidade de vida, particularmente para populações menos favorecidas e marginalizadas.

DIMENSÃO DE ANÁLISE	INOVAÇÃO GERENCIAL		INOVAÇÃO SOCIAL
	singularidades	convergências	singularidades
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>soft</i>: capacidades dinâmicas, rotatividade, satisfação de clientes, impacto ambiental, motivação, satisfação de empregados e outros <i>stakeholders</i>, participação, felicidade e saúde. 		<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de direitos de acesso e inclusão política. • Abandono da ideia ou da prática • Resulta em outra onda de inovação • Esgotamento com a resolução de um determinado problema.
Métodos de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Surveys</i> comparativos internacionais em larga escala em empresas (mensuração diferenciada em relação aos <i>surveys</i> inovação tecnológica). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pluralismo de métodos • Diferentes níveis de análise e abstração • Análises diferenciadas para geração, difusão e adoção. • Pesquisa longitudinal • Estudos de casos em profundidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas pesquisas longitudinais e em estudos de casos em profundidade compreendendo o contexto do seu desenvolvimento ao evitar a sua replicação etnocêntrica, mas facilitando a ressonância das experiências bem-sucedidas.
Gaps na literatura	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de: integração teórica, tipologia estabelecida, processos e atributos claros. • Dificuldade de se pesquisar (a criação é um fenômeno raro). • Esclarecimento da relação entre inovação gerencial e tecnológica. • Esclarecimento da relação entre inovação gerencial e desempenho organizacional. • Análise dos resultados de múltiplas inovações, interdependentes e síncronas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor delineamento e definição de fronteiras conceituais. • Análise dos recursos favoráveis à inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das condições ambientais que favorecem a sustentabilidade e difusão da inovação social. • Compreensão das políticas que encorajem a reflexão sobre novas formas de alinhar interesses e atores diversos. • Identificação dos caminhos mais adequados para a otimização de recursos. • Compreensão das características da inovação social que podem favorecer a sua difusão.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de revisão de literatura.

5. REFLEXÕES FINAIS

De forma geral, a discussão ora apresentada mostra que, de fato, há um vasto campo de pesquisa sendo desenvolvido em torno das inovações que possuem aspectos sociais como seu eixo central. Os trabalhos dos estudiosos da inovação gerencial e da inovação social têm avançado na tentativa de superar as lacunas nesses campos de pesquisa, no entanto, ainda são muitos os aspectos a serem compreendidos.

Em termos teóricos, a contribuição do artigo consiste em visualizar a inovação para além da tecnologia, com base em uma discussão sobre o “estado da arte” nos campos da inovação gerencial e inovação social e nas aproximações e distanciamentos entre esses campos. De fato, múltiplas matrizes teórico-conceituais são utilizadas na literatura sobre ambos os temas e foi possível encontrar algumas convergentes, como a teoria institucional e dos modismos. Porém, nota-se uma dispersão teórica que, ainda que represente pluralidade, dificulta o consenso sobre as conclusões e, conseqüentemente, o avanço das pesquisas. Essa dispersão acaba se refletindo em uma multiplicidade de conceitos, para ambos os casos.

Com relação aos aspectos tecnológicos, é possível constatar que a tecnologia permanece como um recurso relevante na composição dos conceitos de inovação gerencial e inovação social. A inovação tecnológica pode ser vista, por exemplo, como requisito, como fator facilitador ou como promotor das inovações gerenciais e sociais. Ao mesmo tempo, ambas

podem estimular a criação de novas tecnologias que permitam inovar nos aspectos sociais, seja no interior das organizações, seja na sociedade de modo geral.

À primeira vista, inovação tecnológica, inovação gerencial e inovação social podem ser entendidas como processos distintos na sua base, pois intervêm em áreas distintas, mas apresentam confluências de áreas de atuação, de processos e de resultados. A inovação gerencial, por exemplo, pode dar ênfase aos esforços gerenciais apoiados por tecnologias da informação que resultam em novas estruturas e relações sociais, alterando as práticas organizacionais. Por outro lado, a inovação social impõe uma reflexão sobre os objetivos a que se prestam a inovação tecnológica, tendo em vista os impactos resultantes de sua implementação. Torna-se necessário, contudo, aprofundar essa discussão e obter evidências empíricas a respeito das relações entre a tecnologia e as inovações gerenciais e sociais.

Por mais que as teorias permitam a observação de etapas sobre os processos de inovação gerencial e inovação social, é necessário avançar também no entendimento sobre as etapas destes processos, sobretudo, para se compreender os fatores que atuam como propulsores ou restritivos à inovação. Entender as especificidades de cada processo torna-se necessário diante das diferenças substanciais nos aspectos ligados aos processos de geração e difusão, nos atributos das inovações e nos resultados por elas alcançados. O impacto de diferentes inovações pode variar significativamente em função de suas características e do próprio contexto. É importante destacar que toda inovação pode gerar impactos positivos e negativos, dependendo dos resultados e dos pontos de vista considerados.

Nesse aspecto, é possível constatar diferenças importantes entre metas e objetivos de inovações gerenciais e de inovações sociais. Isso pode sinalizar, por exemplo, para a necessidade de que o conceito de inovação gerencial vá além dos objetivos organizacionais *hard* e incorpore de modo prioritário e definitivo os objetivos *soft* (por exemplo, ligados à melhoria das condições de trabalho), inclusive objetivos de interesse de *stakeholders* externos.

Tal quadro leva a novos questionamentos que merecem estudos em profundidade, como os apresentados a seguir: com a ampliação do controle social e do número de *stakeholders* envolvidos na definição dos processos de gestão, caminhamos para inovações gerenciais com características convergentes com os critérios definidores da inovação social? Ou seja, em que momento uma inovação gerencial deixa de sê-lo para se tornar uma inovação social? Da mesma forma, quando uma determinada inovação tecnológica deixa de sê-lo para se tornar uma inovação social? Ou seriam, na maioria das vezes, tais construtos compatíveis? Afinal, por exemplo, há inovação tecnológica que também pode ser considerada ao mesmo tempo inovação social e vice-versa. A convergência em determinados aspectos metodológicos pode representar um bom sinal para buscar essa compatibilidade, na medida em que passa a ser viável empreender esforços conjuntos de pesquisa, pelo menos para inovações gerenciais e sociais.

Espera-se que a discussão deste artigo possa estimular futuras pesquisas a esclarecer sobre as temáticas aqui tratadas, sobretudo sobre relações concretas oriundas de dados empíricos sobre os diferentes tipos de inovação: tecnológica, gerencial e social. Todas elas, cada uma à sua maneira, são relevantes a ponto de já estarem na pauta dos eventos acadêmicos, empresariais, governamentais e da sociedade civil. O desafio consiste em articular as discussões entre os diferentes especialistas, de modo a complementar diferentes pontos de vista, segundo critérios de análise comuns.

REFERÊNCIAS

- Abrahamson, E. (1991), Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- Alänge, S; Jacobsson, S; Jarnehammar, A. (1998), Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 3-20.
- André, Isabel; Abreu, Alexandre (2006), Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, 41(81), 121-141.
- Armbruster, H; Bikfalvi, A; Kinkel, S; Lay, G. (2008), Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644-657.
- Baumol, W. J. (2004), *The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism*. New Jersey: Princeton University Press.
- Bignetti, L. P. (2011), As inovações Sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3-14.
- Birkinshaw, J; Hamel, G; Mol, M. (2008), Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Burgelman, R. A., Christensen, C. M., & Wheelwright, S. C. (2009). *Strategic management of technology and innovation* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Caulier-Grice J.; Davies, A.; Patrick, R.; Noman, W. (2012), *Defining Social Innovation. A deliverable of the project: The theoretical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research.
- Chambon, J. L.; David, A.; Devevey, J. M. (1982), *Les innovations sociales*. Paris: Presses universitaires de France.
- Chandler, A. D. (1997), Strategy and Structure. In: Foss, Nicolai J. (ed.) *Resources Firms and Strategies - A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press, Oxford.
- Coleman, J. (1970), Social Inventions. *Social Forces*, 49(2), 163-173.
- Crossan, M. M; Apaydin, M. (2010), A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- CST – Conseil de la Science et de la Technologie (2000), *Innovation Sociale et Innovation Technologique: l'apport de la recherche em sciences sociales et humaines*. Sainte-Foy Québec: CST. 82p. Disponível em: <<http://www.cst.gouv.qc.ca>>. Acesso em: 20 ago. 2012.
- Daft, R. L. (1978), A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.
- Damanpour, F. (1991), Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (2014), Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- Damanpour, F; Aravind, D. (2011), Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Damanpour, F; Evan, W.M. (1984), Organizational innovation and performance: the problem of “organizational lag”. *Administrative Science Quarterly*. 29(3), 392-409.
- Damanpour, F; Schneider, M. (2006), Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Defourny, J.; Nyssens, M. (2013), Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us? In: Moulaert, F; Maccallum; D; Mehmood, A; Hamdouch, A. *The International Handbook on Social Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dodgson, M; Gann, D. M; Phillips, N. (2014), *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Edwards-Schachter, M. E.; Matti, C. E.; Alcântara, E. (2012), Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case. *Review of Policy Research*, 29(6), 672–692.

- Ezponda, J. E.; Malillos, L. M. (2011), Cambio de Paradigma en los Estudios de Innovación: El giro social de las políticas europeas de innovación. ARBOR- Ciencia, Pensamiento y Cultura, 187(752), 1031-1043.
- Fagerberg, J; Martin, B. R; Andersen, E. S. (2013), Innovation Studies: Evolution and Future Challenges. Oxford: Oxford University Press.
- Franz, H.-W; Hochgerner, J; Howaldt, J. (eds.) (2012). Challenge Social Innovation. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Frazão, N; Carvalho, I. L.; Carlos, F. (2015), Social Innovation in Cidadania Ativa Programme Projects. Lisboa: Calouste Gulbenkian Foundation.
- Freeman, C; Perez, C. (1988), Structural crisis of adjustment: business cycles and investment behaviour. In: Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.; Silverberg, G.; Soete, L. (eds.). Technical change and economic theory. London: Pinter Publishers.
- Goldenberg, M. (2004), Social Innovation in Canada: how the non-profit sector serves Canadians ... and how it can serve them better. Canadian Policy Research Networks. Research Report W/25.
- Hamel, G. (2007), The Future of Management. Boston: Harvard Business School Pub.
- IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013), Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica – Pintec 2011. Rio de Janeiro: IBGE.
- Kimberly, J. R. (1981), Managerial innovation. In: Nystrom, P. C.; Starbuck, W. H. (eds.), Handbook of organizational design. New York: Oxford University Press
- Klein, J. L. (2013), Introduction: social innovation at the crossroads between science, economy and society. In: Moulaert, F; Maccallum; D; Mehmood, A; Hamdouch, A. The International Handbook on Social Innovation. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lam, A. (2005), Organizational innovation. In: Fagerberg, J; Mowery, D. C; Nelson, R. R. The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press.
- Lopes, D. P. T.; Barbosa, A. C. Q. (2014), Management and organizational innovation in Brazil: evidence from technology innovation surveys. Production, 24(4), 872-886.
- Macaulay, L.; Miles, I.; Wilby, J.; Tan, Y.; Zhao, L; Theodoulidis, B. (2012), Case Studies in Service Innovation. New York: Springer.
- Mikl-Horke, G. (2004), Globalization, transformation and the diffusion of management innovations. Journal for East European Management Studies, 9(2), 98-122.
- Mol, M. J; Birkinshaw, J. (2009), The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. Journal of Business Research, 62(12), 1269-80.
- Moulaert, F; Maccallum, D; Hillier, J. (2013), Social Innovation: intuition, precept, concept, theory and practice. In: Moulaert, F; Maccallum; D; Mehmood, A; Hamdouch, A. The International Handbook on Social Innovation. Cheltenham: Edward Elgar.
- Mulgan, G. (2007), Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. London: The Basingstoke Press.
- Mulgan, G. (2010), Inovação social. In: Azevedo, C; Franco; R C.; Menezes, J. W. Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: o desafio da inovação social. Porto: Uniarte Gráfica.
- Murray, R; Caulier-Grice, J; Mulgan, G. (2010), The Open Book of Social Innovation. Londres: The Young Foundation.
- Nickell, S; Nicolitsas, D; Patterson, M. (2001), Does Doing Badly Encourage Management Innovation? Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 63(1), 5-28.
- OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005), Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. FINEP/OCDE.
- OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2013), Science, Technology and Industry Scoreboard 2013. Paris: OECD Publishing.
- Oliveira, C; Breda-Vázquez, I. (2012), Creativity and Social Innovation: What Can Urban Policies Learn from Sectoral Experiences? International Journal of Urban and Regional Research, 36(3), 522-38.

- PANTEIA/RSM (2013), Technologische en sociale innovatie in een concurrerende markt Innovatie- en concurrentie monitor topsectoren 2012. Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM), Rotterdam: Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- Parente, C; Marcos, V; Diogo, V. (2014), Sobre inovação e empreendedorismo social. In: PARENTE, Cristina. Empreendedorismo Social em Portugal. Porto: Universidade do Porto.
- Pitsis, T. S; Simpson, A; Dehlin, E. (eds.) (2012), Handbook of organizational and managerial innovation. Cheltenham: Edward Elgar.
- Pol, E.; Ville, S. (2009), Social innovation: Buzz word or enduring term? The Journal of Socio-Economics. 38(6), 878-885.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011), Criação de valor compartilhado. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
- Rodrigues, A. L. (2007). Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre nonprofit sector e economia social. Organizações & Sociedade, 14(43), 111-128.
- Rogers, E. M. (2003), Diffusion of Innovations. 5th Edition. New York: Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1988), Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural.
- Taylor, J. (1970), Introducing Social Innovation. The Journal of Applied Behavioral Science, 6(6), 69-77.
- Teece, D. J. (1980), The diffusion of an administrative innovation. Management Science, 26(5), 464-470.
- Tigre, P. B. (2006), Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tornatzky, L. G.; Fleischer, M. (1990), The Processes of Technological Innovation. Lexington: Lexington Books.
- UNU-MERIT (2014), Innovation Union Scoreboard 2014. European Commission/Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology.
- Vaccaro, I; Jansen, J; Van Den Bosch, F; Volberda, H.W. (2012), Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. Journal of Management Studies, 49(1), 28-51.
- Volberda, H. W; Van Den Bosch, F. A. J; Heij, C.V. (2013), Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. European Management Review, 10(1), 1-15.
- Weber, M. (1947[1920]), The Theory of Social and Economic Organization. New York: Oxford University Press.
- Wolfe, R. (1994), Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. Journal of Management Studies. 31(3), 111-145.