

## **A caixa preta da inovação social: A necessidade de um olhar processual**

**RODRIGO LUIZ MORAIS-DA-SILVA**

UFPR

rodrigolms.silva@gmail.com

**ANDRÉA PAULA SEGATTO**

Universidade Federal do Paraná - UFPR

aps@ufpr.br

**EDUARDO DE-CARLI**

Universidade Federal do Paraná - UFPR

eduardodecarli@ufpr.br

CAPES



## **A CAIXA PRETA DA INOVAÇÃO SOCIAL: A NECESSIDADE DE UM OLHAR PROCESSUAL**

### **Resumo**

A inovação social vem sendo abordada na literatura de gestão como uma resposta aos problemas que afligem a sociedade, como a pobreza e a fome, assim como desafios relacionados à saúde e à educação. Embora um considerável número de pesquisas tenha sido realizado, há espaço para contribuições que se dediquem a melhor compreender o que ocorre dentro dessa 'caixa preta', em referência ao termo utilizado por Rosenberg (1982), a fim de melhor esclarecer o processo de inovação social. Nesse sentido, este estudo teórico tem o objetivo de analisar o processo de inovação social e propor um modelo teórico-explicativo para consolidação dos resultados. Para tanto, é feita uma recapitulação das contribuições retratadas na literatura sobre modelos utilizados para explicar o processo de inovação social e, ao constatar divergências, um modelo teórico-explicativo é sugerido. Tal modelo é composto por sete fases: investigação, análise e proposição de soluções, formalização e projeto piloto, manutenção, avaliação, escalabilidade e mudança social sistêmica. A partir da perspectiva processual proposta, novas possibilidades de pesquisas podem ser desenvolvidas na tentativa de melhor compreender a trajetória de projetos de inovação social por meio de um olhar mais específico na tentativa de melhor compreender a 'caixa preta' da inovação social.

**Palavras-chave:** inovação social; inovação; processo.

### **Abstract**

Social innovation has been addressing in management literature as a response to societal problems such as poverty and hunger, as well as health and education challenges. Although a considerable number of researches has published, there are opportunities for new contributions that are dedicated to understanding better what is happening within this 'black box', referring to the term used by Rosenberg (1982), to better clarify the process of social innovation. In this regard, this theoretical study aims to analyze the process of social innovation and propose a theoretical-explanatory model to consolidate the results. For this, a recapitulation about the contributions portrayed in the literature on models used to explain the process of social innovation has been developed, and when noticing differences, a theoretical-explanatory model has been suggested. This model consists of seven phases: investigation, analysis and proposition of solutions, formalization and pilot project, maintenance, evaluation, scalability and systemic social change. From the proposed procedural perspective, new research possibilities could be developed to better understand the trajectory of social innovation projects through a more specific attention in the attempt to better understand the 'black box' of social innovation.

**Keywords:** social innovation; innovation; process.



## 1 Introdução

A inovação vem sendo abordada em pesquisas acadêmicas desde as primeiras décadas do século XX, época em que foi atrelada principalmente aos estudos do economista Joseph A. Schumpeter. Ao discorrer sobre o desenvolvimento econômico, argumenta que os avanços da economia surgiriam a partir de mudanças na condição de equilíbrio dos agentes econômicos e, em especial, a partir da concorrência estabelecida entre as empresas (Schumpeter, [1934] 1997). A partir disso, empresas tradicionais (e obsoletas) perderiam espaço para novos entrantes com produtos inovadores (Schumpeter, [1943] 1961), o que ficou conhecido como ‘destruição criadora’.

Desde então, diversos estudos e definições conceituais foram concebidos a fim de compreender e caracterizar os processos inovativos no contexto organizacional. Um dos adotados com maior destaque foi apresentado no Manual de Frascati, que compreende a inovação como a implementação de novos, ou significativamente melhorados, produtos, processos, métodos organizacionais ou estratégias de marketing (OECD, 2002). Embora divergências possam ser encontradas, a inovação vem sendo apontada como um dos principais meios para o crescimento de empresas, assim como o desenvolvimento regional e de nações (Freeman, 1994; Tidd, 2001).

No entanto, sobre uma perspectiva abrangente, a inovação não atingiu de maneira equivalente todos os atores sociais, fato é que considerável parte da população mundial ainda vive de maneira inadequada, principalmente em países em desenvolvimento. De acordo com dados recentes do Banco Mundial, o número de pessoas em condição de pobreza extrema, incapazes de satisfazerem as suas necessidades alimentares diárias, era de 767 milhões no ano de 2013 (The World Bank, 2017).

A partir desse quadro, uma gama de estudiosos da área de inovação se dedicou a explorar a forma como a inovação poderia ajudar a resolver problemas relacionados à pobreza no mundo. Nesse sentido, se dedicaram a cunhar e desenvolver perspectivas que expressariam a realidade de novas formas inovativas, como as inovações disruptivas (Christensen, 1997), as inovações frugais (Lim, Han, & Ito, 2013; Zeschky, Widenmayer, & Gassmann, 2011), as inovações para a base da pirâmide econômica mundial (Cholez, Trompette, Vinck, & Reverdy, 2012; Prahalad & Hart, 2002), as tecnologias sociais (Dagnino, Brandao, & Novaes, 2004; Freitas & Segatto, 2014), bem como as inovações sociais, tema principal desse estudo.

A inovação social pode ser entendida como uma forma de abordar problemas sociais relacionados à saúde, alimentação e pobreza, de modo inovador, buscando um melhor patamar de qualidade de vida para a sociedade. Embora existam diferentes conceitos na literatura sobre o tema, a inovação social pode ser definida como “novos arranjos sociais [...] que têm uma meta social explícita [...] com o objetivo de atender a uma necessidade, formular uma solução para um problema ou aproveitar uma oportunidade de ação para mudar as relações sociais” (CRISES, 2016, tradução nossa). Em uma definição mais específica, Mulgan (Mulgan, 2006, p. 146, tradução nossa) argumenta que esse tipo de inovação é representado por “atividades e serviços inovadores que são motivadas pela meta de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos por meio de organizações cujos objetivos principais são sociais”.

Quanto aos estudos que já foram realizados sobre esse tipo de inovação na área de ciências sociais, embora considerado um tema de pesquisa ainda recente (Cajaiba-Santana, 2014), Phillips et al. (2015), por meio de uma análise integrativa das publicações da área, identificaram que os temas mais debatidos são o papel do empreendedor social, as relações estabelecidas e a importância do ambiente institucional. No entanto, uma visão processual da forma como a inovação social é desenvolvida ainda não foi discutida com a devida profundidade. Essa lacuna teórica já foi apontada por pesquisadores que argumentam sobre uma



carência de pesquisas que se dediquem à análise do processo de inovação social (Lettice & Parekh, 2010), destacando o limitado conhecimento acerca desse processo, principalmente no contexto organizacional (Chalmers & Balan-Vnuk, 2013).

Nesse sentido, cabe inserir o termo ‘caixa preta’, utilizado originalmente por Nathan Rosenberg nos estudos sobre a inovação tecnológica. À época, o termo foi utilizado com o propósito de chamar atenção para o conteúdo pouco revelado acerca da mudança tecnológica pela qual a sociedade passava. Ainda conforme o autor, muito se estudava sobre as características gerais e ampliadas do fenômeno da inovação e pouca importância era dada aos detalhes (Rosenberg, 1982). Tal referência pode ser resgatada para os estudos sobre inovação social, em que um olhar processual e detalhado é demandado a fim de melhor esclarecer as especificidades do fenômeno.

Diante disso, o presente estudo tem o objetivo de **analisar o processo de inovação social e propor um modelo teórico explicativo para consolidação dos resultados**. Para isso, a próxima seção traz uma revisão da literatura acerca do conceito de inovação social, seguida de um debate sobre o seu processo e de uma discussão sobre os achados, bem como a proposição do modelo teórico explicativo, finalizando com as considerações principais do estudo.

Pretende-se, assim, contribuir com a literatura da área a partir do desenvolvimento de um quadro explicativo capaz de demonstrar de forma detalhada o caminho percorrido desde a identificação do problema social a ser trabalhado até a forma de replicação do projeto além das fronteiras. Tal contribuição poderá permitir um olhar mais processual a essa nova forma de inovação, possibilitando até mesmo novas inquietações que levem a possibilidades de pesquisas futuras a partir de um olhar mais específico sobre o processo de inovação social.

## 2 Inovação Social

A definição do termo inovação social ainda não é consenso entre especialistas (Cajaiba-Santana, 2014; Jenson & Harrison, 2013) e as possíveis razões para isso são a contemporaneidade do tema (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011; Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2015) e a diversidade de áreas de pesquisa envolvidas na temática (Van der Have & Rubalcaba, 2016), como gestão, economia, desenvolvimento regional, administração pública, sociologia e psicologia. Tal heterogeneidade, embora torne o campo de pesquisa fragmentado, possibilita discussões em distintas áreas do conhecimento, com o emprego de abordagens teóricas e metodológicas diversas.

A pluralidade de enfoques no conceito de inovação social já foi abordada por Van Der Have e Rubalcaba (2016) com a finalidade de melhorar a compreensão sobre as diversas áreas de pesquisa dentro do conceito. Com a análise integrativa de 172 publicações da área, constataram a existência de quatro grandes grupos que concentram a pesquisa em inovação social: i) psicologia comunitária: foco na compreensão sobre como as mudanças generalizadas se manifestam na sociedade; ii) criatividade: enfoque no processo criativo, sob a perspectiva do *design*, de inovação em ciência e tecnologia, bem como no desenvolvimento e implementação das inovações sociais; iii) desenvolvimento local: enfoque no papel que tal inovação representa no desenvolvimento local, ou seja, em uma comunidade, um bairro, uma cidade, uma zona rural ou a conexão entre eles; iv) desafios sociais: inovação social como soluções inovadoras para as necessidades sociais não atendidas, focando em aspectos inovadores e não somente tecnológicos da inovação.

Destaca-se que nenhum dos quatro grupos identificados por Van Der Have e Rubalcaba (2016) permanece isolado dos demais, já que algumas publicações são capazes de conectá-los. Entretanto, evidencia-se uma forte ligação entre os estudos de desafios sociais e



desenvolvimento local e um pouco menos intensa a conexão destes dois temas com o de pesquisa em criatividade e psicologia comunitária.

Além disso, percebe-se que as áreas de desenvolvimento local e desafios sociais possuem maior proximidade com o campo de administração. Nessa área em específico, duas linhas conceituais principais se distinguem: a inovação centrada no processo social participativo do agente e a focada na inovação social como resultado.

As pesquisas centradas nos processos participativos buscam compreender “a geração e a implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender a um ou mais objetivos comuns” (Munford, 2002, p. 253, tradução nossa). A partir dessa perspectiva, a inovação social é concebida por meio de ações desenvolvidas pelos próprios indivíduos envolvidos (Cajaiba-Santana, 2014), que participam ativamente das etapas de geração de ideias, seleção e execução (Dawson & Daniel, 2010). Bignetti (2011, p. 75), inclusive, argumenta sobre a necessária “participação e cooperação de todos os atores envolvidos”, o que corrobora o aspecto colaborativo dessa perspectiva.

Já a perspectiva como um resultado está relacionada ao desenvolvimento de inovações com a finalidade social, porém, sem a exigência da participação de todos os interessados na etapa de desenvolvimento das inovações sociais. Com esse enfoque, Mulgan (2006) afirma que esse tipo de inovação é difundido principalmente por organizações e empreendedores sociais. Já Pol e Ville (2009, p. 881), por exemplo, destacam o conceito sem chamar atenção para o aspecto colaborativo da proposta ao afirmarem que “uma inovação é chamada de inovação social se a nova ideia implícita tem o potencial para melhorar a qualidade ou a quantidade de vida”. Logo, pode-se dizer que essa linha conceitual está direcionada aos resultados sociais por meio da oferta de novos produtos e serviços (Nicholls & Murdock, 2012).

Além dessas duas abordagens, a inovação social também pode ser visualizada a partir das perspectivas macro e micro. Em uma compreensão macro, Bas e Guillo (2015) argumentam que a inovação social pode ser considerada como uma mudança cultural observada na sociedade e geralmente atrelada ao que se espera do futuro em termos de relações sociais. Já para Mulgan (2006), a partir de uma perspectiva micro, o enfoque está no modo como os empreendedores sociais se organizam para atender objetivos de melhoria em termos de qualidade de vida do cidadão. Essa perspectiva também pode ser observada a partir da associação da inovação social e sua relação com o indivíduo a partir da sua atuação explicada pela Teoria das Práticas Sociais (Maurer & Silva, 2015).

Nesse sentido, a partir da reflexão sobre as diversas definições conceituais sobre o tema, pode-se compreender que, para cada perspectiva da inovação social, pode haver conceitos com maior ou menor aderência. Entretanto, o ponto-alvo de todas é a criação de valor social a partir de ações que levem à melhor qualidade de vida de uma população. Desse modo, o foco é o aspecto social da inovação (Maclean, Harvey, & Gordon, 2013) e a criação de valor social (Marshall, 2011), ou seja, são abordados, em linhas gerais, meios para alcançar a um patamar mais satisfatório sobre a condição de vida de um grupo de pessoas por meio de ações caracterizadas como inovações sociais.

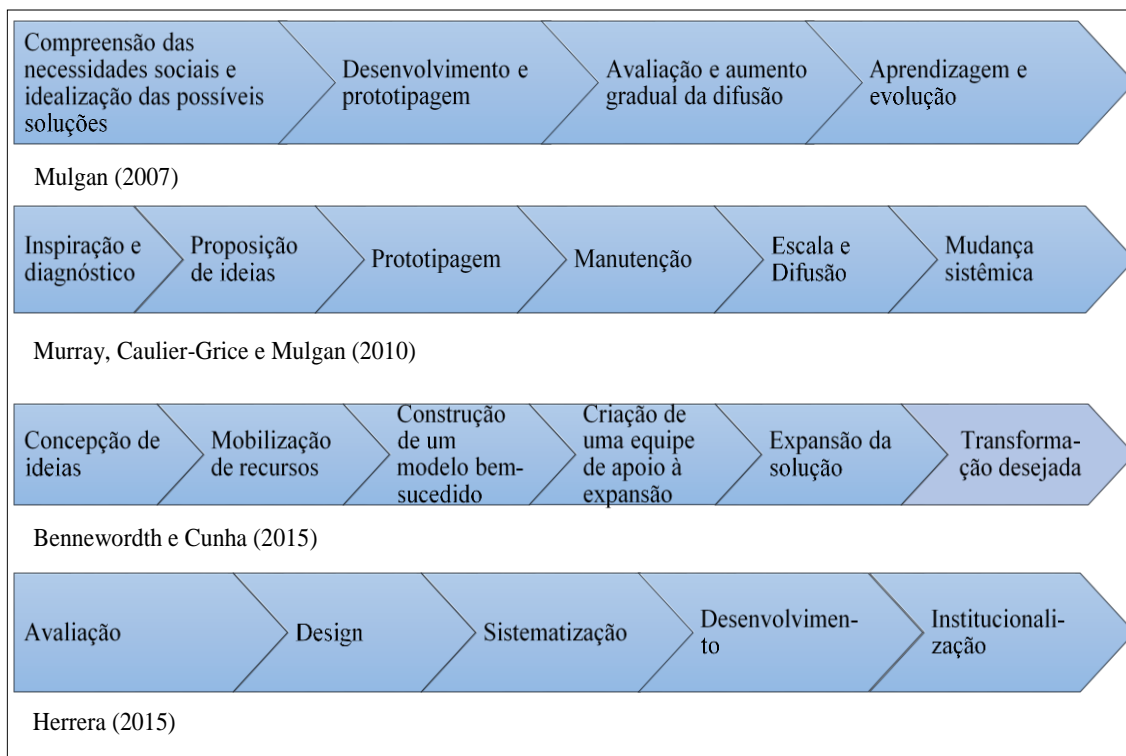
### **3 Processo de inovação social**

Uma das áreas de pesquisa em inovação social está relacionada à exploração das fases desse tipo de inovação, ou seja, um enfoque processual dentro das discussões. O Quadro 1 resalta as explicações sobre o processo de inovação social, principalmente as contribuições





de Mulgan (2007), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Bennewordth e Cunha (2015) e Herrera (2015), identificadas na literatura e apresentadas na sequência:



Quadro 1 – Processo de Inovação Social

FONTE: os autores (2017) a partir da revisão da literatura.

O processo de inovação social para Mulgan (2007) é constituído por quatro etapas, sendo: i) compreensão das necessidades sociais e idealização das possíveis soluções: enfoque na identificação da problemática social envolvida. Após a identificação, as possíveis soluções são trabalhadas, dando origem a ideias envolvendo, por exemplo, tecnologia, novos ou combinados conhecimentos; ii) desenvolvimento e prototipagem: relacionado à verificação empírica da ideia tomada na etapa anterior. Essa etapa geralmente ocorre rapidamente em função da motivação de seus proponentes, bem como pela necessidade da população a ser atingida. Embora nem sempre o produto ou serviço desenvolvido esteja pronto para o mercado, alguns testes a fim de melhorá-lo somente podem ser realizados a partir das primeiras aplicações práticas; iii) avaliação e aumento gradual da difusão: enfoque na análise sobre os aspectos positivos e negativos, se existentes, do produto ou serviço em questão. Caso seja considerado suficiente para aquilo a que se propôs, são delineadas estratégias para a propagação do impacto social, como a replicação, adaptação e até modelos de franquias; iv) aprendizagem e evolução: diz respeito aos caminhos alternativos que as iniciativas desenvolvidas, formalizadas e difundidas podem tomar a partir da experiência empírica adquirida a partir de certo tempo. Cabe ressaltar que esses novos direcionamentos podem transformar a inovação social para além das expectativas de seus criadores.

Para Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), o processo desse tipo de inovação ocorre em seis etapas: i) inspiração e diagnóstico: momento em que todos os fatores que destacam a necessidade da inovações social são analisados de forma aprofundada, indo além da problemática aparente; ii) proposta de ideias: a partir da problemática levantada, propostas inovadoras são sugeridas de modo a contemplar soluções específicas; iii) prototipagem: etapa



em que as ideias são verificadas na prática por meio de testes com os principais interessados; iv) manutenção: ocorre quando os produtos ou serviços de inovação social se tornam uma prática diária e, portanto, são identificados os fluxos financeiros que dão sustentabilidade à iniciativa no longo prazo; v) escalada e difusão: etapa em que são formuladas estratégias para o crescimento da inovação social e, dessa forma, os benefícios gerados são ofertados a uma maior quantidade de pessoas; vi) mudança sistêmica: consiste no objetivo geral da inovação social e envolve a interação de vários elementos que vão além da inovação em si, tais como: engajamento de movimentos sociais, novos modelos de negócios, implementação de leis e regulamentos, desenvolvimento de infraestrutura. Dessa forma, as inovações sociais pioneiras levam a outras inovações sociais e mudanças sistêmicas a fim de garantir benefícios sociais de forma ampliada.

Para Benneworth e Cunha (2015) o processo de inovação social pode ser organizado em seis etapas, divididas em dois blocos. O primeiro concentra as etapas de concepção de ideias, mobilização de recursos e construção de um modelo bem-sucedido. Já o segundo é responsável pela expansão da solução, criação de uma equipe de apoio para a expansão da iniciativa e, por fim, o alcance da transformação desejada. Dessa forma, o problema social é identificado e soluções são construídas no primeiro bloco, assim como a formalização e expansão da iniciativa são desenvolvidas no segundo bloco a fim de alcançar a inovação social delineada.

Herrera (2015) compreende o processo de inovação social a partir de cinco etapas: i) avaliação: detecção ativa da situação, bem como análise da oportunidade e das capacidades; ii) *design*: geração de ideias e incubação; iii) sistematização: mapeamento da organização, processo de integração e documentação; iv) desenvolvimento: prototipagem, avaliação e melhoria; v) institucionalização: ampliação da inovação social para outros ambientes.

A partir da análise das etapas do processo de inovação social desenvolvidas por Mulgan (2007), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Benneworth e Cunha (2015) e Herrera (2015), observa-se divergência entre números de etapas, composto respectivamente por quatro, seis, seis e cinco fases, bem como as diferentes considerações acerca da caracterização do processo de inovação social por cada um dos estudos supracitados.

### 3 Proposição do modelo teórico-explicativo

Devido às divergências entre as explicações sobre o processo de inovação social identificadas na literatura, propõe-se um agrupamento, considerando as similaridades observadas, para que seja possível a unificação das proposições teóricas apresentadas no campo. Cabe ressaltar que o modelo de processo proposto foi desenvolvido considerando não apenas os autores citados na seção anterior, mas também contribuições teóricas de outros estudos, cujo foco não se restringia ao processo de inovação social em si, mas que ajudariam a compreender a trajetória de uma inovação social. A Figura 1 representa graficamente as sete fases do processo de inovação social proposto.

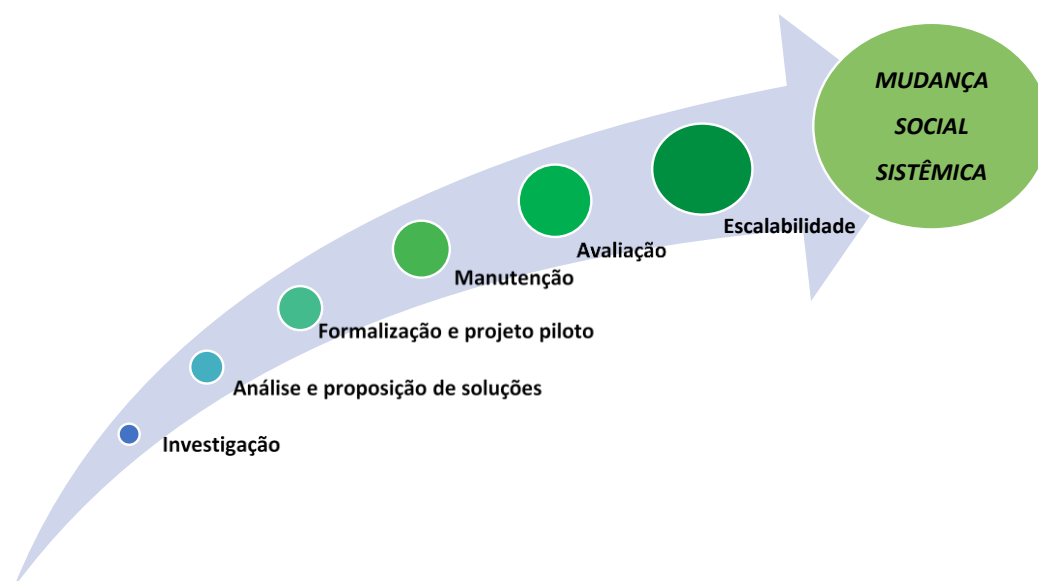


Figura 1 – Processo de inovação social proposto.

FONTE: os autores (2017).

A primeira etapa do processo proposto, a **investigação**, envolve a observação e análise cuidadosa do ambiente social do entorno. Ela é motivada a partir da existência de um problema social ainda não solucionado ou classificado como insolúvel e, portanto, exige do empreendedor social, quando o caso, a missão de diagnosticá-lo e propor soluções inovadoras (Murray et al., 2010). Essa é uma das etapas em que o empreendedor social possui maior destaque no processo de inovação social, pois seu diferencial está na missão social assumida (Phillips et al., 2015).

Após a investigação das necessidades sociais existentes, a segunda etapa do processo é a **análise e proposição de soluções** a fim de suprir tais demandas, vez que tal capacidade de reconhecer oportunidades são características do empreendedor social (Phillips et al., 2015). Nesse momento, o empreendedor social e sua equipe, se existente, discutem as propostas concorrentes, analisam os impactos sociais esperados *versus* viabilidade econômica de cada projeto. Conforme apontado por Lettice e Parekh (2010), o empreendedor social necessita decidir previamente quais as fontes de recursos para seus projetos: próprios, obtidos por meio de ações filantrópicas (Maclean et al., 2013) e/ou parcerias estratégicas (Estensoro, 2015; Le Ber & Branzei, 2010).

Em seguida, na terceira etapa do processo, dá-se início à **formalização e projeto piloto** responsável pelo teste empírico da ideia formulada anteriormente. Nesse momento, atividades de planejamento são desenvolvidas com o objetivo de levantar quais são as necessidades para o desenvolvimento de produtos e serviços com foco na dimensão social. Além disso, ações para a formalização das organizações focadas em inovação social são tomadas, principalmente pela ação do empreendedor, com o objetivo de legalizar a atividade. Ainda dentro dessa etapa, um projeto piloto poderá ser desenvolvido a fim de testar empiricamente a proposta e, com isso, identificar se ações corretivas devem ser tomadas (Mulgan, 2007).

A quarta etapa está relacionada com a atividade de inovação social em si, ou seja, a **manutenção** da proposta. Como as necessidades sociais já foram investigadas, avaliadas e testadas, as iniciativas de inovação social poderão ser levadas a campo a fim de solucionar o





problema em foco. Destaca-se que tal atuação pode envolver, por exemplo, a ocupação de ‘vazios institucionais’ em ambientes frágeis, caracterizados pela precária infraestrutura, pela indefinição de regras e pela ausência de governança e confiança (Kolk & Lenfant, 2015).

A **avaliação**, quinta etapa do processo proposto, consiste na análise e reflexão sobre a iniciativa de inovação social. São considerados os resultados sociais e a sustentabilidade financeira do projeto. Caso a proposta atinja a um nível satisfatório de desempenho e existam oportunidades para ampliar a criação de valor social, a iniciativa poderá partir para a próxima etapa. Entretanto, cabe destacar que nem todas as inovações sociais estão predestinadas à disseminação, vez que algumas podem manter sua atuação local sem qualquer inquietação para o crescimento (Westley, Antadze, Riddell, Robinson, & Geobey, 2014).

A sexta etapa proposta nesse estudo consiste na ampliação da atuação para além das dimensões locais originais (Bhatt & Altinay, 2013), o que pode ser chamado de **escalabilidade**. Dessa forma, com o objetivo de aumentar seu impacto social, as organizações focadas em inovação social desenvolvem estratégias de replicação, criam redes e desenvolvem conhecimento, além de experiência e reputação (Westley et al., 2014).

Cabe destacar que a escalabilidade de uma inovação social pode ser discutida a partir de duas perspectivas. A primeira diz respeito ao local em que a inovação será implementada e pode ser dividida em dois conjuntos: ampliação e intensidade (Smith & Stevens, 2010). A estratégia de ampliação busca o atendimento a outras regiões geográficas com o objetivo de beneficiar um número maior de pessoas (Taylor, Dees, & Emerson, 2002). Já a estratégia de intensidade está relacionada com a capacidade criar valor social para o mesmo grupo de pessoas, seja por meio da melhoria do serviço ofertado ou pelo aumento do número de opções disponibilizadas à população (Taylor et al., 2002).

A segunda corrente sobre a escalabilidade de inovações sociais está relacionada com a forma como o processo de ampliação da inovação ocorre. Dees, Anderson e Wei-Skillern (2004) sugerem que ocorrem entre dois extremos de um *continuum*: i) disseminação: o empreendedor social, ou líder do projeto de inovação social, compartilha informações com outros empreendedores ou empresas sociais a fim de que estes agentes coloquem a prática a proposta em outras regiões (ampliação de baixo custo e baixo controle); ii) ramificação: a escalabilidade da inovação social se dá por meio do desenvolvimento de novas estruturas organizacionais, também chamadas de filiais, vinculadas à empresa social inicial.

O estudo de meta-síntese realizado por Moraes-da-Silva, Takahashi e Segatto (2016), desenvolvido a partir das contribuições de estudos de caso sobre meios para dar escalabilidade às empresas geradoras de inovação social, apresenta os seguintes elementos como relevantes para esse processo de disseminação da proposta: (i) empreendedor: capacidade de motivar funcionários e parceiros, experiência e habilidade política; (ii) organização: credibilidade e reputação, cultura organizacional participativa, treinamento dos funcionários, habilidade de tornar o modelo menos dependente do líder, estrutura e estratégia adaptáveis à novos ambientes, qualidade do produto ou serviço, inovação incremental adaptada para os novos usuários, experiência no negócio, experiência prévia com parceiros, desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional; (iii) ambiente externo: suporte governamental, filantropia, parcerias de capital e de competência, envolvimento de membros da comunidade local, existência de outras empresas sociais.

A sétima e última etapa definida nesse estudo está relacionada com a **mudança social sistêmica** esperada. Para isso, a inovação social deve transpor barreiras para alcançar um número maior de pessoas, em diferentes lugares, do local para o regional, do nacional para o global (Westley & Antadze, 2010). Dessa forma, a missão de difundir a proposta, buscando maximizar a mudança social e resolver os problemas em questão, é realizada (Perrini, Vurro, & Costanzo, 2010). Entretanto, a maior parte das inovações sociais não atinge a etapa da mudança sistêmica (Westley et al., 2014).



A partir desse delineamento conceitual proposto, ao sugerir um modelo composto por sete fases do processo de inovação social, tem-se um modelo teórico-explicativo mais detalhado e com a possibilidade de ser aplicado a um número maior de projetos. Isso pode contribuir para um melhor esclarecimento do assunto, bem como chamar mais atenção para a necessidade de um olhar processual da inovação social.

## 5 Considerações finais

Este estudo buscou analisar o processo de inovação social e propor um modelo de teórico-explicativo para consolidação dos resultados, a partir de contribuições apresentadas na literatura sobre o tema de inovação social. Para tanto, pautou-se nas explicações sobre o processo de inovação social de Mulgan (2007), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Benneworth e Cunha (2015) e Herrera (2015), bem como em outras publicações da área que ajudassem a melhor compreender esse processo, muitas vezes inexplorado com a devida profundidade e dado como pressuposto aceito sem novos questionamentos.

Ao constatar divergências entre números de etapas, bem como divergências na forma de explicação de suas conceituações, o presente estudo propôs um modelo teórico-explicativo composto por sete fases, envolvendo: 1) investigação, 2) análise e proposição de soluções, 3) formalização e projeto piloto, 4) manutenção, 5) avaliação, 6) escalabilidade e 7) mudança social sistêmica.

Nessa perspectiva, ao desvelar o processo de inovação social de forma detalhada, este estudo contribui para o campo empírico com o desenvolvimento da temática ao propor visão específica sobre a forma como tal inovação pode ser desenhada. Com isso, espera-se que empreendedores e gestores de organizações com foco na inovação social consigam visualizar de forma linear e ilustrativa o processo esperado para a condução da inovação social até as fases de escalabilidade e mudança sistêmica. Além disso, apesar de não necessariamente todas as fases do modelo proposto se verificarem em toda e qualquer inovação social, devido ao caráter generalista do modelo apresentado, as explicações aqui colocadas permitem pinçar a atenção de gestores para fases nem sempre consideradas no campo.

Como contribuição teórica, evidencia-se que o modelo explicativo proposto se diferencia dos demais à medida que busca conciliar as diferentes visões da literatura sobre o fenômeno em cada fase. Desse modo, demonstra-se de forma detalhada as etapas que um projeto de inovação social percorre, desde as primeiras ideias e investigações acerca do problema em questão e das possibilidades de atuação até a mudança social sistêmica a um nível nacional ou internacional.

Nessa lógica, a partir do detalhamento sugerido sobre a forma como ocorre o processo de inovação social, futuras pesquisas poderiam se dedicar a estudar temáticas específicas em cada fase do processo, como os seguintes exemplos:

**a) fase de investigação:** Como são identificados os problemas sociais que serão abordados pelos empreendedores sociais? Quais são as principais dificuldades encontradas nessa fase? Quais são os principais motivadores que dão início ao projeto de inovação social?

**b) fase de análise e proposição de soluções:** Como são exploradas e analisadas as alternativas para solução do problema identificado? Como os agentes externos interferem nessa etapa do processo de inovação social?

**c) fase de formalização e projeto piloto:** Como os projetos de inovação social são formalizados em termos de estrutura legal? Quais as principais barreiras para a legalização desse tipo de projeto?



**d) fase de manutenção:** Como implementar e manter a longo prazo uma inovação social? Como o ambiente institucional influencia na manutenção da proposta? Quais são os principais desafios na gestão de organizações geradoras de inovação social?

**e) fase de avaliação:** Quais os indicadores são utilizados para avaliar uma inovação social? Como as medidas de avaliação tradicionais (focadas em ganhos financeiros) podem ser adaptados para projetos com foco em impactos sociais?

**f) fase de escalabilidade:** Como aumentar o número de indivíduos beneficiados pela inovação social? Como a restrição de recursos pode interferir na escalabilidade de uma inovação social e quais são as alternativas?

**g) fase de mudança social sistêmica:** Como atingir a mudança social sistêmica? Como o crescimento do projeto para além de fronteiras domésticas pode interferir na ideologia que deu origem à inovação social em questão?

Embora as possibilidades de avanço na área e da relevância teórica supracitada, deve-se admitir que o modelo apresentado advém de um esforço analítico no campo teórico e, portanto, há necessidade de verificações empíricas futuras que corroborem com a estrutura construída ou instiguem novos esforços para aperfeiçoá-la. Ressalta-se também que não se almeja desqualificar as contribuições publicadas sobre o processo de inovação social, mas sim sugerir uma explicação alternativa, unificada e detalhada sobre o fenômeno de modo a contemplar e representar um número maior de projetos e, cada vez mais, chamar a atenção para a ‘caixa preta’ da inovação social.

## 6 Referências

- Bas, E., & Guillo, M. (2015). Participatory foresight for social innovation. FLUX-3D method (Forward Looking User Experience), a tool for evaluating innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 275–290.
- Benneworth, P., & Cunha, J. (2015). Universities’ contributions to social innovation: reflections in theory & practice. *European Journal of Innovation Management*, 18(4), 508–527.
- Bhatt, P., & Altinay, L. (2013). How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? *Management Decision*, 51(9), 1772–1792.
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3–14.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42–51.
- Chalmers, D. M., & Balan-Vnuk, E. (2013). Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *International Small Business Journal*, 31(7), 785–810.
- Cholez, C., Trompette, P., Vinck, D., & Reverdy, T. (2012). Bridging Access to Electricity Through BOP Markets: Between Economic Equations and Political Configurations. *Review of Policy Research*, 29(6), 713–732.
- Christensen, C. (1997). *The innovator’s dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.
- Dagnino, R., Brandao, F., & Novaes, H. (2004). Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In *Tecnologia Social: Uma estratégia para o desenvolvimento* (pp. 1–50). Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil.
- Dawson, P., & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework.



- International Journal of Technology Management*, 51(1), 9–21.
- Dees, J., Anderson, B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact. *Stanford Social Innovation*, 1(4), 24–33.
- Estensoro, M. (2015). How Can Social Innovation be Facilitated? Experiences from an Action Research Process in a Local Network. *Systemic Practice and Action Research*, 28(6), 527–545.
- Freeman, C. (1994). Innovation and growth. In R. Rothwell & M. Dodson (Eds.), *The Handbook of Industrial Innovation* (pp. 78–93). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Freitas, C. C. G., & Segatto, A. P. (2014). Ciência, tecnologia e sociedade pelo olhar da Tecnologia Social: um estudo a partir da Teoria Crítica da Tecnologia. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(2), 302–320.
- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468–1474.
- Jenson, J., & Harrison, D. (2013). Social Innovation Research in the European Union - Approaches, Findings and Future Directions. Retrieved March 1, 2016, from [http://www.net4society.eu/\\_media/social\\_innovation.pdf](http://www.net4society.eu/_media/social_innovation.pdf)
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2015). Partnerships for peace and development in fragile states: identifying missing links. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 422–437.
- Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010). (Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships Relational Processes of Social Innovation. *Business & Society*, 49(1), 140–172.
- Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). (2016). Les innovations sociales. Retrieved November 1, 2016, from <http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html>
- Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 139–158.
- Lim, C., Han, S., & Ito, H. (2013). Capability building through innovation for unserved lower end mega markets. *Technovation*, 33(12), 391–404.
- Macleon, M., Harvey, C., & Gordon, J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(7), 747–763.
- Marshall, R. S. (2011). Conceptualizing the International For-Profit Social Entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 183–198.
- Maurer, A. M., & Silva, T. N. (2015). Como as inovações sociais criam e sustentam suas práticas? Integrando empreendimentos de Inovação Social e Teoria de Práticas. In *XXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD* (pp. 1–16). Belo Horizonte.
- Morais-da-Silva, R. L., Takahashi, A. R. W., & Segatto, A. P. (2016). Scaling up social innovation: a meta-synthesis. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 134–163.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations*, 1(2), 145–162.
- Mulgan, G. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: The Basingstoke Press.
- Mumford, M. (2002). Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14(2), 253–266.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. London: The Young Foundations.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (Eds.). (2012). *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- OECD. (2002). *Frascati Manual: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*. Paris.





- Perrini, F., Vurro, C., & Costanzo, L. A. (2010). A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 515–534.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878–885.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, (26), 1–26.
- Rosenberg, N. (1982). *Inside the Black Box: Technology and Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo: Editora Nova Cultural.
- Smith, B., & Stevens, C. (2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship and Regional*, 22(6), 575–598.
- Taylor, M., Dees, G., & Emerson, J. (2002). The question of scale: Finding an appropriate strategy for building on your success. In G. Dees, J. Emerson, & P. Economy (Eds.), *Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit* (pp. 117–139). New York: Wiley.
- The World Bank. (2017). Poverty headcount ratio at \$1.90 a day. Retrieved April 15, 2016, from <http://beta.data.worldbank.org/?end=2014&indicators=SI.POV.DDAY&locations=BR&start=1960>
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169–183.
- Van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9), 1923–1935.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2), 1–19.
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234–260.
- Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2011). Frugal innovation in emerging markets. *Research-Technology*, 54(4), 38–45.