



EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM PORTUGAL

CRISTINA PARENTE
EDIÇÃO

UNIVERSIDADE DO PORTO
FACULDADE DE LETRAS
PORTO

2014

9

Sobre inovação e empreendedorismo social*

Cristina PARENTE

ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto

Vanessa MARCOS

ISUP - Universidade do Porto

Vera DIOGO

Doutoranda - Universidade do Porto

1. Empreendedorismo social e inovação: que relação?

A problemática do empreendedorismo social assume múltiplos sentidos, como esta obra nos tem revelado. Um deles, talvez o mais forte na atualidade, é aquele que é veiculado por uma das escolas de pensamento anglófonas, que associa a figura do empreendedor social ao promotor da inovação social. Seguindo as lógicas schumpeterianas acerca do empreendedor, os empreendedores sociais diferenciam-se por ter a capacidade de oferecer novos serviços e de melhor qualidade, ancorados numa missão social, resultado de uma combinação inovadora de novos formatos e dinâmicas organizacionais ou ainda do foco em novos mercados (Dart, 2004; Dees & Anderson, 2006; Defourny & Nyssens, 2010a). Associada a esta perspetiva, está a classificação dos empreendedores sociais enquanto inovadores sociais e agentes de mudança (Bornstein, 2007) que, a partir do recurso a processos novos e sustentáveis, engendram alterações profundas nos sistemas onde intervêm (Nicholls & Cho, 2006).

De acordo com estas definições, aferimos que o empreendedorismo social caracteriza-se, entre outras dimensões, por um processo de inovação social. O processo de inovação social, que é transversal a qualquer setor de atividade, constitui uma ferramenta de intervenção orientada para atingir resultados com impacto social e que promovam uma transformação sistémica, nomeadamente pela ressonância e replicação dos métodos e resultados (Alvord, Brown & Letts, 2003; Martin & Obsberg, 2007). Tendo como fim último a criação de valor social, este processo confere uma ampla liberdade ao tipo de recursos e métodos usados e aos formatos gestionários

* Este texto beneficiou da leitura e análise crítica que a Sofia Alexandra Cruz realizou e cujos contributos foram valiosos para a versão agora apresentada.

adotados, para garantir a sustentabilidade económica, como via de tornar exequível o potencial impacto social (Anderson & Dees, 2006; Peredo & MacLean, 2006; Dees, 2001; Defourny & Nyssens, 2010a).

Estas definições de carácter generalista têm uma função de enquadramento e problematização teórica que exigem a sua interpretação como teorias de médio alcance quando as pretendemos operacionalizar, empiricamente, na análise do empreendedorismo social aplicado em contexto organizacional. Deste modo, não se trata de proceder a uma comparação de questões específicas, mas de contemplar a realidade na sua globalidade. É esse o nosso objetivo nesta parte da obra.

Deste modo, propomos uma análise do empreendedorismo social nas OTS, como um processo caracterizado por modelos de intervenção e modelos de gestão. Ou seja, no nosso modelo analítico, estes representam os processos de inovação social e de inovação organizacional, respetivamente.

A primeira vertente analítica visa compreender como as OTS intervêm face aos seus destinatários e os resultados atingidos, aferindo-se em que medida o trabalho desenvolvido pelas organizações em análise responde a necessidades sociais por estas identificadas, promove a territorialização da ação, a emancipação das populações com quem trabalham, e o seu envolvimento enquanto atores de um processo de intervenção que, no seu todo, se pretende empoderador. Definimos a inovação social enquanto processo e enquanto produto/resultado, inspirados na proposta de Nilsson (2003). A inovação social como processo remete para um modelo de intervenção que adere ao princípio do *trabalhar com as pessoas*¹ e que implica uma preparação prévia e cuidada de todo o conjunto de atividades que implicarão a mobilização da capacidade de agência dos indivíduos, traduzida em termos da sua participação nas diferentes etapas da ação, ou seja, no diagnóstico, implementação, monitorização e avaliação (Westley, 2008; Moore & Westley, 2009). A proposta de Diogo (2010), sobre o princípio de *trabalhar com*, remete para um trabalho social inclusivo centrado na capacidade de agência dos sujeitos que, de acordo com a aplicação à realidade nacional das OTS de base, integra, frequentemente a montante, um princípio de *trabalhar para* no sentido mais assistencialista da intervenção. A inovação social como produto (Nilsson, 2003; Young, 2006) remete para o valor social criado. O conceito de valor social, de acordo com Young (2006), refere-se ao resultado de um conjunto de respostas e efeitos de atividades, produtos ou serviços que beneficiam e são valorizados por pessoas cujas necessidades não estão a ser supridas por outros atores, nomeadamente pelo Estado e pelo Mercado. O resultado tem valor social na medida em que “é benéfico porque é valorizado” (Young, 2006) por quem nele participa e contribui para o desenvolvimento sustentável do território. O valor social criado pode, ainda, ser avaliado consoante o grau e tipo de resultado obtido e, portanto, em termos do impacto (sistémico) da inovação social.

A segunda remete para o modo como as OTS são geridas nas vertentes quer estratégicas quer operacionais, no que diz respeito à gestão económico-financeira e dos recursos humanos (assalariados e voluntários), à organização do trabalho, bem como em termos de governança e prestação de contas, dimensões analíticas às quais dedicamos a parte II desta obra. Seguindo este raciocínio, os perfis de empreendedorismo social foram definidos a partir de um conjunto de pressupostos teóricos operacionalizáveis, que indicam traços de maior ou menor orientação das OTS para a adoção de modelos de intervenção e de gestão socialmente empreendedores².

Deste modo, a análise da tipologia de inovação (social e organizacional) assumida no estudo implicou acionar uma estratégia metodológica correspondentemente distinta. A inovação organizacional foi captada por via de um inquérito por questionário, através de indicadores mais ou menos tangíveis e objetiváveis e que, apesar das suas limitações na apropriação do real, permite uma aproximação aos perfis de empreendedorismo social, do ponto de vista gestor. As limitações aqui sentidas foram colmatadas, igualmente, em sede de estudos de caso que, pela sua abordagem necessariamente mais próxima das OTS, nos permitiram completar, numa perspetiva compreensiva, a informação de carácter objetivo. Com efeito, nesta fase foram observadas práticas, cujos indicadores selecionados para o inquérito por questionário não obtiveram robustez suficiente para serem tratados de acordo com técnicas quantitativas. É o caso da dimensão analítica relativa à governança e prestação de contas, que não foi integrada na definição dos perfis de empreendedorismo social de cariz gestor, porém foi trabalhada e considerada a partir da informação recolhida nos estudos de caso. Foi também possível observar, a partir das nossas visitas às OTS, dimensões de inovação organizacional que excluimos do inquérito por questionário pela sua impossibilidade observacional num instrumento de medida quantitativo. Referimo-nos às dimensões simbólicas e subjetivas da cultura organizacional, dos modelos comunicacionais, das relações interpessoais, dos mecanismos de coordenação e das práticas de liderança. Aqui optamos por uma grelha analítica aberta, deixando que as informações emergissem do terreno, sem filtros teórico-analíticos.

A inovação social foi captada apenas pela abordagem intensiva, assente num paradigma interpretativo e aberto em termos de código de leitura do real. Atendendo à subjetividade inerente aos modelos de intervenção, procedemos à aplicação do método de estudos de caso, que permitiu a realização de conversas espontâneas orientadas e entrevistas abertas, em contexto de abertura à empiria. A este propósito, as histórias construídas foram validadas pelas sete OTS estudadas em profundidade e permitiram-nos, deste modo, legitimar a análise interpretativa efetuada sobre os seus modelos gestores e de intervenção e, por correspondência, a sua maior ou menor proximidade à inovação organizacional e social, conforme definido teoricamente no modelo interpretativo de empreendedorismo social proposto.

2. Raízes e ruturas dos discursos sobre a inovação

A expressão “inovação social” é, desde logo na sua origem, composta por um substantivo (i.e. “inovação”) e por um adjetivo que o qualifica (i.e. “social”). Esta fórmula não é estranha à história do conceito de inovação que tem sido acompanhada no mundo ocidental por qualificativos particulares: inovação política, inovação tecnológica, inovação organizacional e, mais recentemente, inovação social. Interessa pois, antes de expormos a proposta de abordagem que adotámos neste estudo, refletir sobre a dimensão socio-histórica da construção do conceito de “inovação” e das suas diversas variantes, de modo a rompermos com pressupostos ideológicos inerentes à sua utilização, muitas vezes abusiva na atualidade.

Uma análise etimológica da palavra remete para o latim *innovare* (*in* de “em” e *novus* de “novo” ou “recente”), que significa “tornar novo”. Refere-se, essencialmente, a uma capacidade de recriação inerente aos sistemas evolutivos, quer sejam ecossistemas biológicos ou sistemas sociais. No entanto, uma incursão pela história do conceito permite-nos, de alguma forma, desconstruir o caráter ideológico de uma palavra que, nas suas diferentes dimensões, parece assumir e reassumir, a cada momento, o poder transformador das evoluções paradigmáticas. É uma palavra que, ao ser reificada nos discursos, parece adquirir uma força autónoma pela sua simples enunciação.

A inovação tornou-se um conceito incontornável de desenvolvimento do sistema económico capitalista. Schumpeter (1934) destaca o seu papel central no processo de destruição criativa, através do qual novos métodos e produtos são criados e introduzidos e outros se tornam ultrapassados, sob a égide da figura do empreendedor industrial.

Porém, até aos finais de 1970, imperava, quer em termos de discurso científico, quer do senso comum, o uso do conceito de mudança. O conceito de inovação sucede-lhe e, muitas vezes, substitui-o, por parecer mais adequado para dar conta das alterações que marcaram a passagem para o atual paradigma técnico-económico, balizado pela expansão das aplicações e a massificação das tecnologias da informação e da comunicação, com as suas consequências em termos da escala da globalização e da intensificação da flexibilidade. Associa-se a uma nova configuração económica, em que os países industriais avançados se projetam num cenário potencial da economia baseada no conhecimento, cujo suporte principal radica no “progresso científico e tecnológico interligado à mais avançada criatividade empresarial” (Guimarães, 1998, p. 91).

O termo inovação popularizou-se nos anos 80 do século XX, nos países ocidentais. Começou a ser utilizado no domínio das políticas económicas de desenvolvimento, particularmente no âmbito das políticas industriais e tecnológicas (*idem*), com objetivos instrumentais. Isto é, genericamente, enquanto solução operacional para um dado problema, caráter aplicado que mantém na atualidade.

Apesar das transformações associadas ao conceito de inovação, hoje utiliza-se a expressão “inovação (...) para designar aquilo que há uma década atrás se chamava de «mudança», tendo sempre, mais ou menos subjacente, o sentido de um benefício social e societal de carácter quase sempre urgente” (Oliveira, 2003, p. 2 *apud* Parente, 2005). Ou seja, ainda que com conteúdos substantivos e processuais diferentes, os conceitos de mudança e de inovação dão conta dos fatores que, em conjunturas históricas distintas, garantem a capacidade das economias e das sociedades fazerem face aos constrangimentos ambientais externos e internos. A problemática da mudança social e os seus efeitos foram sempre os motores de reflexão das ciências sociais, mantendo-se esta particularidade na atualidade. Do mesmo modo, têm sido desenvolvidos, ao longo da história, conceitos que cobrem parte do mesmo fenómeno que hoje se entende por inovação social: invenção social (Weber, 1968 [1922]; Ogburn 1992; Coleman 1970), difusão social através de imitação de novas práticas (Tarde 1999 [1893]) ou mudanças nas práticas sociais. Weber defende que a mudança só faz sentido num contexto de inovação ou renovação (1968 [1922], p. 26) da ordem social, mudança esta que é impulsionada pelos atores sociais mediante a introdução de novas práticas, novos modos de organização ou produtos inovadores (Jessop, Moulaert, Hulgård, & Hamdouch, 2013). Também Durkheim (1989), ao admitir a importância da regulação social nos processos de adaptação da divisão do trabalho que acompanhavam as mudanças tecnológicas, denota preocupação com a dimensão social da inovação.

Portanto, se a questão dos impactos sociais da inovação não é de todo recente, adquiriu maior relevo na última metade do século XX. Com efeito, a fundação, em 1980, da organização norte-americana *Ashoka*, por Bill Drayton, marcou a introdução do conceito de inovação no contexto da intervenção social, tendo sido adotada a estratégia de distinguir e apoiar os *innovators for the public*, isto é, os empreendedores que revolucionavam os “padrões de produção” da área social, no sentido *schumpeteriano*, pugnando pela mudança social sistémica, isto é, de grande alcance. Em resumo, era tido como evidência que os “inovadores públicos” tinham comportamentos semelhantes aos dos empreendedores comerciais, mas em produtos e serviços das áreas da educação ou da saúde. Outras estruturas norte-americanas, como a *Echoing Green* (1987) e a *Skoll Foundation* (1999), e europeias, como a *Schwab Foundation* (1998), mantiveram esta tradição de reconhecer os indivíduos excecionais, responsáveis por novas e melhores formas de responder a problemas ou necessidades sociais, para além de financiarem as suas atividades e desenvolverem as redes de suporte.

Na Europa dos finais dos anos 80-90 do século XX, a *inovação social* surge como o conjunto de estratégias de resposta aos impactos da reestruturação económica, marcada pela introdução de inovações tecnológicas que dão origem ao desemprego massivo (Comissão Europeia, 2011).

Volvida a primeira década dos anos 2000, no contexto ocidental de modernidade tardia marcado por alterações paradigmáticas, pela multiplicidade e diversidade de desafios globais e locais económicos, sociais e ambientais, o conceito de inovação social

é reavivado (Comissão Europeia, 2011) e ganha uma nova centralidade nos discursos midiáticos, científicos e políticos. Parafraseando Vasconcelos (*apud* Meneses, 2009), se os anos 80 e 90 se focaram nas dimensões tecnológica e econômica da inovação, o século XXI é cenário da inovação social.

Com efeito, a profusão de discursos apologéticos da inovação como vantagem competitiva e/ou como motor do desenvolvimento societal intrinsecamente positivo, aliada à carga denotativa e conotativa acumulada ao longo do seu percurso sócio-histórico, resulta num processo de *mainstreaming* do conceito, que pode representar, quer uma inflação concetual difícil de gerir (desde logo em termos comunicacionais), quer uma utilização abusiva e pouco rigorosa dos seus postulados. É nesse sentido que a Comissão Europeia (2011) alerta para uma tendência errónea de mera rotulagem de toda e qualquer ação com impacto social, enquanto inovação social.

De modo a desconstruir algumas visões que impedem a expressão do potencial heurístico que inequivocamente o conceito tem e que dele não abdicamos, pretendemos esclarecer, a partir de três critérios, o conceito de inovação social, postulando que a inovação i) surge contextualizada num espaço e num tempo; ii) tem campos de aplicação ou domínios de intervenção diferentes (técnico, político, organizacional e social, propriamente dito), os quais não são mutuamente exclusivos; e toda ela iii) tem efeitos (resultados e impactos) sociais.

O primeiro requisito remete para o facto de, em todas os lugares e épocas, existirem inovações que mantêm o seu carácter de originalidade até ao momento da sua difusão alargada, altura em que são apropriadas socialmente por vários setores de atividade e territórios e por diferentes domínios de intervenção. Na terminologia clássica da inovação tecnológica, teríamos dois grandes tipos de inovação na proposta de Freeman e Perez (1988): uma de cariz incremental e outra com cariz radical³. Mais recentemente, Christensen (1997) introduz o conceito de inovação disruptiva que tem sido muito adotada pela literatura da inovação social (e.g. Mulgan, 2010). Christensen e Bower (1995) distinguem entre duas vertentes da inovação, uma de cariz sustentável e outra assente numa dinâmica disruptiva. Cruzando as perspetivas da dupla de autores, Christensen e Bower (1995) por um lado, e Freeman e Perez (1988) por outro, parece que a maioria das inovações em produtos e serviços são sustentáveis, no sentido de incrementais (e.g. garantem uma melhoria da qualidade, sem implicar grandes riscos, mas contribuindo para uma maior satisfação). A inovação disruptiva é já uma inovação radical, pois apresenta soluções mais eficientes do que as existentes, e em rutura com as mesmas.

Mais recentemente, Christensen, Baumann, Ruggles e Sadtler (2006) definem o conceito de inovação catalítica, assente no modelo original de inovação disruptiva, mas que tem como grande meta a mudança social sistémica por meio da escala e da replicabilidade da solução, oferecendo produtos e serviços que, sendo geralmente mais simples e mais baratos do que as alternativas existentes, têm resultados positivos.

Independentemente das tipologias de características, o caráter transitório e imaterial da inovação expressa-se de forma inequívoca na definição que Kotler propõe, isto é, a inovação “como qualquer bem, serviço ou ideia que é *percebido* (...) como sendo novo. A ideia pode ter uma longa história, mas é uma inovação para a pessoa que a vê como nova” (Kotler, 1999, p. 305) e, alargando o seu âmbito, para a empresa que não a implementava, para a comunidade que a desconhecia ou para o país que a ignorava. É aqui que reside o seu potencial de replicabilidade, indicador tão disseminado de inovação social (que será retomado adiante), mas que tem a particularidade de ser comum a qualquer tipo de inovação.

O segundo requisito remete para a área de aplicação ou domínio de intervenção e sua abrangência transversal. Alguns exemplos mostram como é difícil associar um único qualificativo ao vocábulo de inovação, dada a sua hibridez. Retenhamos a nossa atenção no trabalho em parceria entre diferentes setores de atividade ou entre organizações, característico de um novo modelo de relacionamento com os *stakeholders*, inspirado na sociedade em rede que é designado de inovação social. Porém, o trabalho em parceria não representa mais do que uma nova forma de arranjo organizacional, baseado num modelo de estrutura matricial e por projeto, que permite tirar partido das complementaridades em atuação sinérgicas, capazes de satisfazerem melhor as necessidades sociais, o que nos remete, sobretudo, para uma inovação organizacional. E algumas práticas de responsabilidade social, como sejam o voluntariado empresarial, podem ser consideradas uma inovação social para as empresas que as promovem, no entanto, poderemos considerá-las como tal no âmbito dos modelos de intervenção utilizados para com os destinatários? Umas eventualmente sim, outras provavelmente não! A criação de um produto *pro tech dry* para minorar os efeitos de desconforto da incontinência é uma inovação técnica no produto ou uma inovação social? E um telemóvel com ecrã de visualização e teclado de algarismo adequados aos mais idosos? São com certeza inovações técnicas, que têm resultados positivos para os utilizadores. Serão por isso inovação social? O microcrédito poderá ser apelidado de uma inovação social em termos de combate à pobreza num país em desenvolvimento, como o Bangladesh, onde surgiu com o *Grameen Bank*. Porém, provavelmente é mais correto considerá-lo uma inovação política na UE, que criou programas específicos de microcrédito para promover o autoemprego, em contexto de recessão económica.

De acordo com o terceiro aspeto, salientamos que toda a inovação é necessariamente social, independentemente das restantes dimensões envolvidas. Visto que toda a ação humana resulta de processos de construção social e tem resultados e impactos que afetam as comunidades e as pessoas nas suas vivências quotidianas, com maior ou menor amplitude. Neste sentido, toda a inovação, independentemente do campo de aplicação, é inerentemente social na sua germinação e no seu potencial impacto, podendo estes considerarem-se significativos ou não, intencionais ou não, valorizados ora positivamente, ora negativamente. Deste modo, promove-se uma visão holística e integrada da inovação, que a compreende como um fenómeno evolutivo que integra processos

e resultados que influem nos três pilares do desenvolvimento sustentável - social, económico e ambiental.

Feitas as salvaguardas, a nossa proposta vai ao encontro daquilo que, de acordo com a abordagem feita no âmbito do TIPSIE⁴, são um conjunto de traços comuns e consensuais nas problematizações do conceito de inovação social que pretendemos analisar, na sua especificidade de aplicação às OTS. Trata-se de:

“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, Davies, Patrick & Norman, 2012, p.16).

Assumindo os traços caracterizadores propostos e as ressalvas que os três critérios expostos anunciam, entre outros que aqui não foram problematizados, consideramos que a abrangência do conceito de inovação social não abona em favor da necessária delimitação operacional teórica e metodológica. Deste modo, propomos um entendimento do conceito de inovação social limitado aos modelos de intervenção em OTS, ainda que aceitando - em benefício da clarificação do conceito e da sua operacionalização rigorosa - a crítica de que, reservar a designação *social* aos casos de inovação ocorridos na esfera da intervenção, sem considerações quanto à imbricação com o complexo de agência, pode ser tanto ou mais redutor como considerar que uma inovação potenciada por uma invenção tecnológica se limita a processos técnicos e a resultados instrumentais. Não negamos a pluralidade de efeitos nem de causas, mas delimitámos o conceito a partir da sua orientação de base para a intervenção social e estudámos com rigor a inovação social em OTS como caracterizadora, ou não, de um modelo de intervenção. Deste modo, propomos diferenciá-la da inovação organizacional, esta entendida como modelo de gestão, que adiante retomaremos com a sistematização do nosso modelo de análise.

3. Inovação social e organizacional. Do conceito à sua operacionalização em modelo analítico

Partindo de alguns dos eixos problematizadores expostos e dos pressupostos assumidos, procuramos neste ponto discutir os conceitos de inovação social e inovação organizacional. Considerando a atualidade e pertinência do primeiro, privilegamos a sua problematização, tanto mais que muitos autores tendem a não distinguir as duas áreas de aplicação empírica do conceito em contextos de

empreendedorismo social. Num primeiro momento, sistematizámos as principais características da dimensão substantiva e normativa dos conceitos de inovação social e organizacional, que nos conduziram, numa segunda etapa, à definição de uma proposta de operacionalização das mesmas (Figura 1). É, precisamente, nesta dimensão analítica que a diferenciação dos dois conceitos se revela fundamental e heurística na abordagem às OTS estudadas.

Em termos substantivos e normativos, a inovação social é compreendida como um processo de transformação dos padrões de resposta às necessidades sociais, ao implicar uma rutura com as normas e os valores instituídos, bem como com a estrutura de distribuição de poder e recursos. Neste sentido, a inovação social é uma via de ativação dinâmica da relação entre estrutura e agência em que: i) as iniciativas estão vocacionadas para a promoção intencional de resultados e impactos sociais, ao responderem a necessidades humanas não satisfeitas pela ação do Estado e/ou do Mercado; e ii) têm um enfoque primordial na inclusão social, através da capacitação dos indivíduos e da revitalização das comunidades, o que impulsiona potencialmente a sua capacidade de ação (Diogo & Guerra, 2013). Simultaneamente, o entendimento da intencionalidade dos impactos sociais inerentes reposiciona o bem-estar e a qualidade de vida como a sua finalidade, não apenas a nível individual, mas igualmente a nível das comunidades, pessoas e territórios.

A inovação social:

(...) escapa à ordem estabelecida, implicando, pois, uma mudança clara, criativa e significativa, na forma como uma sociedade lida com um determinado problema social complexo, anteriormente sem respostas contundentes, como a pobreza, a violência ou a deterioração ambiental (Nilsson, 2003, p. 3).

[Pressupõe] uma nova forma de pensar ou fazer algo, uma mudança social qualitativa, uma alternativa - ou até mesmo uma rutura face aos processos tradicionais (André & Abreu, 2006, p. 125).

[É uma] iniciativa perpetrada por atores sociais com vista a alcançar determinados objetivos, respondendo a uma necessidade social, criando uma solução ou aproveitando uma oportunidade de transformação de relações, de quadros de ação ou orientações culturais (Lévesque & Lajeunesse-Crevier, 2005).

Segundo a proposta de síntese realizada no âmbito do projeto TEPsIE (Caulier-Grice et al., 2012), onde se produziu uma resenha analítica das diferentes definições de inovação social, o conceito remete para novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que, simultaneamente, atendem a uma necessidade social (mais eficazmente do que as soluções em curso), desencadeiam capacidades e relacionamentos novos ou melhoram os já existentes, e aperfeiçoam a utilização dos ativos e dos recursos. Dito por outras palavras, as inovações sociais são positivas para a sociedade, reiteraríamos intencionalmente positivas, aumentando a capacidade dos sujeitos para agir (idem, p. 18).

A inovação social assim definida remete, numa perspectiva analítica das OTS de base, para uma panóplia de práticas que estão fundamentalmente vocacionadas, de acordo com a nossa proposta interpretativa, para o modelo de intervenção com os destinatários, e, portanto, para a intervenção no contexto externo das OTS. A dimensão interna do funcionamento das OTS é analisada a partir do conceito de modelos de gestão, mais ou menos alinhados com a inovação organizacional.

Em qualquer caso, e de acordo com as especificidades espaço-temporais, definimos a inovação social como um modelo de intervenção que integra duas dimensões analíticas (Figura 1): i) dimensão processo que atua de acordo com determinadas exigências de princípios que regem os procedimentos; ii) dimensão resultado ou produto.

3.1. Inovação no processo

Mulgan, Tucker e Sanders (2007a) apontam duas exigências metodológicas no que respeita aos processos geradores e produtores de iniciativas de inovação social. A primeira refere-se à inclusão das populações na resolução dos seus próprios problemas, respeitando as suas estratégias, enquanto atores sociais. Dito de outro modo, é necessário *trabalhar com* as pessoas, partindo do princípio que estas “são intérpretes competentes das suas próprias vidas” (Mulgan et al., 2007a, p. 22). Logo, é desejável que as metodologias de intervenção social fundamentem as suas opções na observação das populações envolvidas, baseando-se nas suas perspetivas, expectativas e nas suas relações sociais. Em suma, esta primeira exigência consiste em integrar o complexo de agência, compreendendo que a inovação social “não só serve as populações vulneráveis, como é servida por elas” (ibidem).

É no âmbito do Terceiro Setor, e concretamente nas OTS de base, que estudamos, no contexto nacional, que a inovação social nos parece ter como missão privilegiada a inclusão social dos atores vulneráveis, ou seja, a promoção dos processos de intervenção no território, numa estratégia de fazer não só “para”, mas sobretudo fazer “com” as pessoas. Num primeiro momento, a inovação social focar-se-ia 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.

Neste sentido, autores como Lapointe (2011) consideram que o território sofre uma alteração do seu *status*, isto é, o território como contexto é substituído pelo território como ator, através da inclusão das estratégias dos atores territoriais e do seu envolvimento e implicação no desenvolvimento dos próprios territórios. Por sua vez, constitutivo deste processo de desenvolvimento territorial das iniciativas

inovadoras emergiria o trabalho em rede com outras organizações que operem noutras dimensões, escalas ou setores, partilhando recursos e/ou reconhecimentos (Mulgan et al., 2007a). No entanto, Sousa (2012) alerta-nos que se o trabalho em rede potencia a inovação social, esta não se desenvolve apenas através do trabalho interorganizacional. O nosso entendimento é que o trabalho em rede é uma opção de gestão que implica uma modalidade de trabalho associada a uma determinada estrutura funcional, designadamente o trabalho por projeto, com base numa configuração matricial.

Ora, neste aspeto, fica claro que a nossa proposta se diferencia analiticamente da perspetiva de Mulgan et al. (2007a), para quem a segunda exigência metodológica da inovação social diz respeito ao trabalho em rede entre organizações operantes em diversas dimensões, escalas e setores, indicador que no nosso modelo analítico operacionaliza a inovação organizacional. Independentemente do entendimento distintivo do subtipo de inovação em que nos situamos, concordamos com Mulgan et al. (2007a) que a cooperação implica a partilha a montante de confiança e o reconhecimento legítimo do contributo de cada parceiro para a atividade ou projeto, na medida em que só quando o foco se centra na consecução dos objetivos sociais, e menos na obtenção de reconhecimento público, poderá existir um verdadeiro espírito de cooperação, que ultrapassa os limites de área de intervenção, da escala ou do setor económico.

Para Monteiro (2008, p.12), ainda que de forma algo determinista, só quando “as organizações saem fora das suas paredes”, colaborando ativamente com outras iniciativas, se pode criar impacto social nos territórios, no sentido de uma efetiva mudança social. Atenda-se, desta forma, à relação simbiótica com a questão do desenvolvimento local assente numa economia de proximidade, que possibilita aos atores locais a participação direta nos projetos de mobilização do capital social associado ao trabalho em rede, que desejavelmente culminam num impacto positivo ao nível do emprego sustentável e prestação de serviços de interesse comum/geral (Noya, 2010), com a correspondente criação de valor económico e social.

3.2. Inovação como resultado

A dimensão resultados ou produtos coloca-nos face a uma das principais dificuldades com que nos deparamos ao analisar a inovação social, que consiste no seu carácter imaterial e, por isso, não tangível (Dandurant, 2004). Os indicadores que nos permitem avaliar a evolução realizada com a intervenção, apenas se efetivam quando aferidos na perspetiva dos destinatários da mesma, a partir da avaliação da qualidade e do efeito dos serviços para o utilizador (Zarifian, 2002). Para suprir estas dificuldades, uma alternativa para fazer face aos obstáculos de medição é a

monitorização do processo para poder introduzir correções e aproximar-nos, tanto quanto possível, dos efeitos e impactos sociais a alcançar.

A *McGill Dupont Social Innovation Initiative*⁵ (Nilsson, 2003 *apud* Diogo, 2010) propõe três critérios para a avaliação de resultados das dinâmicas de inovação social: escala, alcance e ressonância. Através destes critérios será possível prever o potencial de difusão ou a significância de um processo de inovação social. A *escala* diz respeito ao *número de pessoas e à área geográfica incluída*. O *alcance* refere-se à multiplicidade de dimensões sociais abrangidas pelos processos, o que implica uma abordagem integrada da inclusão social, admitindo que as diferentes dimensões se correlacionam na complexidade social e melhoram inter-relacionadamente. A *ressonância* corresponde, pois, à intensidade com que as mensagens de dada inovação social se integram nas estruturas mentais e nas práticas sociais, promovendo uma reinterpretação e uma apropriação que favoreça a sua reprodução. Este último critério está associado ao que outros autores definem como replicabilidade, isto é, a possibilidade de desenvolvimento e adaptação da inovação noutros contextos que não os da sua criação. Poderíamos acrescentar que a replicação se constitui como um indicador de ressonância. Porém, a ideia de ressonância favorece uma perspetiva sistémica desta capacidade de expansão ou replicação, que afasta as soluções pré-fabricadas de mero mimetismo, e favorece as soluções flexíveis e enraizadas nas comunidades com que operam (Nilsson, 2003 *apud* Diogo, 2010, pp. 27-28). A inovação social enquanto processo replicável não pode ser entendida como forma linear de imitação ou de generalização. Pelo contrário, deve resistir à importação acrítica de processos e de métodos, atendendo à peculiaridade do contexto, aos ritmos e objetivos presentes nas diversas sociedades onde se aplica, promovendo, em conformidade, as adaptações necessárias.

Por outras palavras, uma iniciativa social tida como inovadora pode ganhar nova escala e alcance no âmbito da organização promotora, através da sua transformação interna que se expande como órgão único ou através da criação de projetos autónomos. Uma transformação deste tipo materializa-se no aumento da quantidade e/ou qualidade dos serviços ou no maior grau de acesso e abrangência relativa ao número de destinatários. Se a demonstração de resultados deste tipo de iniciativas for favorável e se, resumidamente, o “produto” for mais eficaz e eficiente do que a oferta efetiva existente, então a inovação social pode ser replicada por outras organizações, através de compromissos como o *licensing*, o *franchising*, a atribuição de programas específicos a grupos profissionais ou mesmo o *take-over* por organizações com maior legitimidade (Mulgan, Ali, Halkett & Sanders 2007b *apud* Diogo, 2010).

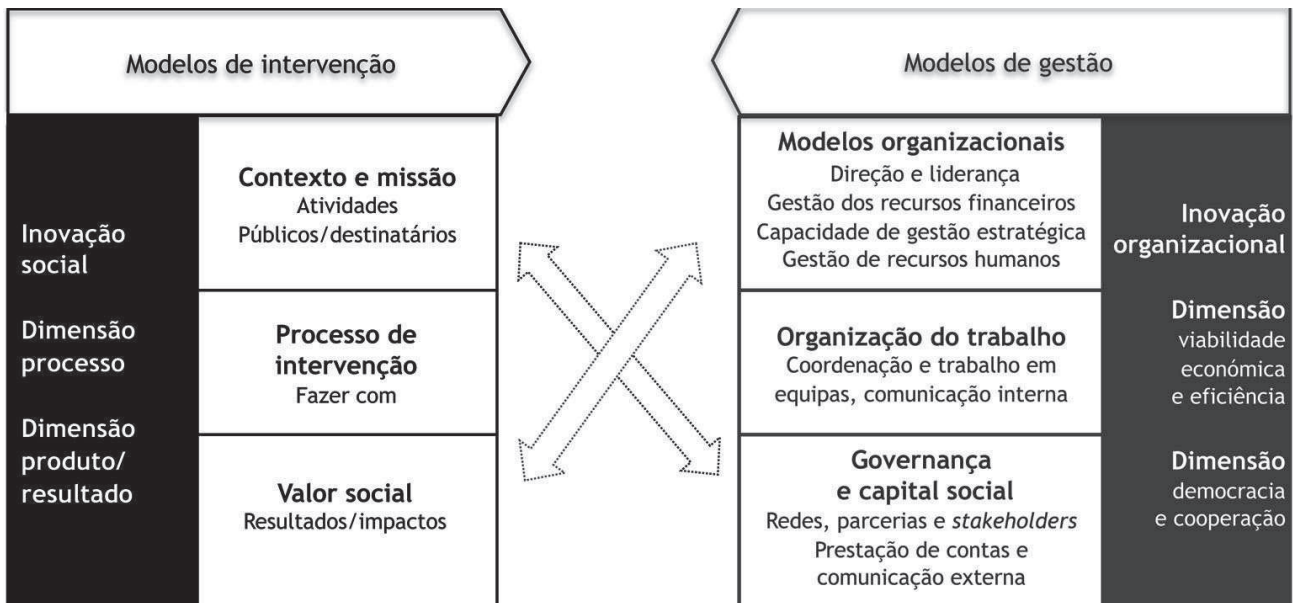
Partindo de uma conceção normativa e substantiva de inovação, procuramos sistematizar uma conceção operacional dos dois domínios de intervenção, com base nos pressupostos teóricos que guiam a investigação. A inovação social é entendida como um conjunto de práticas concretas que, estando ancoradas em modelos de intervenção, exigem estruturas de apoio para a sua implementação. Estas

estruturas remetem para os modelos de gestão (Figura 1). Isto é, consideramos que as organizações que inovam nos modelos de gestão estarão potencialmente mais bem munidas para promover modelos de intervenção empoderadores, participativos e de autonomização. A partir de uma relação pressuposta entre inovação organizacional e inovação social, em que, apesar de ambas se poderem potenciar entre si, sinergeticamente, a primeira parece ser um dos fatores que impulsiona a segunda. Ou seja, qualquer prática de inovação social implica um modelo de gestão que é responsável pela oferta de tais produtos e serviços novos, pelas relações estabelecidas com os diferentes *stakeholders*, pelo processo de funcionamento interno e pelas estruturas organizacionais que tornam a inovação social possível. Deste modo, foi nosso entendimento que se analisassem os modelos de gestão - amplamente trabalhados e já operacionalizados nos diversos capítulos da parte II desta obra - com base em pressupostos idênticos aos da abordagem da inovação social, tendo como matriz teórica os critérios propostos pela EMES que, não sendo prescritivos configuram o sentido de uma empresa social (Defourny, 2001; Defourny & Nyssens, 2010b). Deste modo, elencamos como indicadores dos modelos de gestão sinalizadores de inovação organizacional os que integram a Figura 1: i) estruturas organizacionais participativas, baseadas em lideranças democráticas, com assunção clara de responsabilidades partilhadas e coordenação baseada na formalização e ajuda mútua entre funções; ii) uma organização do trabalho em equipas autónomas ou, pelo menos, semiautónomas, uma autonomia relativa dos desempenhos baseados na colaboração, cooperação assente numa comunicação interna facilitadora e envolvente; iii) um trabalho digno, reconhecedor dos desempenhos e promotor de uma cultura baseada nas pessoas e no seu desenvolvimento pessoal e profissional, incluindo os membros voluntários; iv) uma gestão financeira capaz de combinar recursos e de gerir as diversas fontes, associada a uma gestão do capital social capaz de mobilizar redes, parcerias e diversos *stakeholders*; v) uma atenção particular às práticas de governança assentes na transparência da gestão e na prestação de contas económicas, sociais e ambientais a todos os *stakeholders*, envolvendo-os nas decisões estratégicas das OTS.

Do ponto de vista analítico, propomos um estudo interpretativo, sem qualquer intuito de um raciocínio de prova (confirmativa ou infirmativa) das relações de causalidade entre a inovação social e a inovação organizacional. Pelo contrário, e dado que nos centramos em casos classificados como tendo perfis de empreendedorismo social, interessa perceber o significado da relação pressuposta entre inovação social e organizacional, situada no contexto espaço-temporal específico de cada OTS. Exige, assim, uma abordagem de cada iniciativa, de cada caso concreto em si mesmo e devidamente inserido no sistema social mais amplo de que faz parte⁶. Não se trata, do ponto de vista metodológico, de propor uma comparação termo a termo, mas uma comparação caso a caso integrado no seu contexto, de acordo com a proposta da abordagem societal (Maurice, Sellier & Silvestre, 1982; Maurice & Sorges, 2000).

Vejamos como, após a discussão concetual desenvolvida, a nossa proposta em torno do conceito de inovação social e inovação organizacional se operacionaliza, do ponto de vista empírico, e a forma como ambas se articulam no âmbito da atuação das OTS portuguesas, no modelo analítico enformador do projeto patente na Figura 1.

Figura 1 - Esquema interpretativo da inovação social e organizacional enquanto modelos de intervenção e de gestão



Fonte: Autoras.

notas

- 1 Para um maior desenvolvimento ver Mulgan (2007a, 2007b) e Nilsson (2003).
- 2 Estes pressupostos podem ser consultados no capítulo 1. Retomámo-los aqui para afirmar que os primeiros seis pressupostos remetem para os modelos de gestão e pretendem avaliar a inovação organizacional; o último, para os modelos de intervenção e que, em conjugação com os demais, procuram compreender a inovação social. São eles: definição de uma orientação estratégica e atuação com ferramentas de planeamento que comportem modelos participativos; acesso a fontes de financiamento diversificadas e alternativas aos fundos estatais; estabelecimento de relações de parceria de origem distinta e com atores de diferentes pertenças setoriais; promoção de uma gestão integrada, quer dos trabalhadores remunerados, quer dos seus voluntários; adoção de modelos de controlo e de coordenação do trabalho colaborativos, baseados no trabalho em equipa e na delegação de responsabilidades; desenvolvimento da prática de governança e prestação de contas (tendo em vista o envolvimento de diferentes *stakeholders*); definição de missões e atividades focadas em resultados e impactos sociais, económicos e ambientais e visões tendentes à construção de modelos de desenvolvimento sustentáveis para os cidadãos e territórios.
- 3 Segundo a tipificação de Freeman e Perez (1988, pp. 38-66,) uma inovação é incremental quando incorpora alguns novos elementos em relação a produtos, processos ou sistemas anteriores, mantendo a sua estruturação básica inicial; todavia, não se limita a uma simples cópia ou imitação de produtos, processos ou sistemas anteriores, conceito mais associado à ideia de replicabilidade dos autores que trabalham a inovação social (Bloom & Dees, 2008; Mulgan et al., 2007a). A origem da inovação incremental não são as atividades de investigação e desenvolvimento propriamente ditas, mas as sugestões resultantes de saberes aplicados. A inovação é radical no caso de um fenómeno de grande impacto e novo, completamente distinto dos anteriores produtos, processos ou sistemas e que, resultado de esforços de investigação e desenvolvimento, abre caminho para novas oportunidades de investimento e novos mercados.
- 4 TEPSIE é um projeto financiado pelo Sétimo Programa Quadro da Comissão Europeia. O seu acrónimo significa “Fundamentos Teóricos e Empíricos, e medidas políticas para a construção da Inovação Social na Europa” e trata-se de um projeto de investigação colaborativa entre seis instituições europeias, lideradas pelo Instituto Tecnológico Dinamarquês e a *Young Foundation*, a ser realizado entre 2012-2015.
- 5 A *McGill-DuPont Social Innovation Initiative* é um banco de ideias, criado em 2002 por uma parceria entre a empresa DuPont Canada e a McGill University, com o objetivo de explorar estratégias de intervenção sobre a complexidade dos problemas sociais, a partir de uma matriz multidisciplinar.
- 6 Este é vulgarmente designado de ecossistema pelos teóricos da inovação (Westley, 2008; Moore & Westley 2009; Bloom & Dees, 2008; Biggs, Westley & Carpenter, 2010), ao referirem-se aos fatores contingenciais (internos e externos) da inovação.

referências bibliográficas

- Alvord, S., Brown, D., & Letts, C. (2003). Social Entrepreneurship: Leadership that Facilitates Societal Transformation: An Exploratory Study. *Center for Public Leadership Working Paper Series*, 3(5), 135-158.
- Anderson, B. & Dees, G. (2006). Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship. In Alex Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 56-73) Oxford: Oxford University Press.
- André, I. & Abreu, A. (2006). Dimensões e Espaços de Inovação Social. *Finisterra: Revista Portuguesa de Geografia*, XLI(81), 121-141.
- Biggs, R., Westley, F. & Carpenter, S. (2010). Navigating the back loop: fostering social innovation and transformation in ecosystem management. *Ecology and Society*, 15 (2). Retirado a 20 de setembro, 2011, de <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss2/art9/>
- Bloom, P. & Dees, G. (2008, Winter). Cultivate your Ecosystem. *Stanford Social Innovation Review*, 47-53.
- Bornstein, D. (2007). *Como mudar o mundo: os empreendedores sociais e o poder de novas ideias*. Alfragide: Estrela Polar.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R. & Norman, W. (2012). *Defining Social Innovation. A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE), European Commission - 7th Framework Programme*. Brussels: European Commission, DG Research.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Causa Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R. & Sadtler, T. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review*, 84 (12), 94-101.
- Christensen, C. & Bower, J. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73 (1), 43-53.
- Coleman, J. (1970). Social Inventions. *Social Forces*, 49 (2), 163-173.
- Comissão Europeia (2011). *Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Dandurant, L. (2004). Et si on parlait d'innovation sociale... *La revue du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture*, (1), 21-29. Retirado a 21 de outubro, 2013, de http://www.fqrsq.gouv.qc.ca/upload/recherche-innovation/fichiers/volume_1.pdf
- Dart, R. (2004). Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 290-310. doi: 10.1177/0899764004263522
- Dees, G. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Retirado a 17 de fevereiro, 2014 de http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf
- Dees, G., & Anderson, B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. *Business*, 1, 39-66.
- Defourny, J. (2001). Introduction: From third sector to social enterprise. In J. Defourny & C. Borzaga (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 1-28). London: Routledge.

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010a). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010b). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29, 231-242.
- Diogo, V. (2010). *Dinâmicas de Inovação Social e suas Implicações no Desenvolvimento Espacial. Três Iniciativas do Terceiro Sector no Norte de Portugal* (Tese de Mestrado não publicada). Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.
- Diogo, V. & Guerra, P. (2013). A inovação social como utopia renovada: o caso da Associação Humanitária Habitat. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XXV, 141-163.
- Durkheim, E. (1989). *A divisão do trabalho social*. Lisboa: Editorial Presença.
- Freeman, C. & Perez, C. (1998). Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour. In Giovanni Dosi, Christopher Freeman, Richard Nelson, Gerald Silverberg & Luc Soete (Orgs.), *Technical Change and Economic Theory* (pp. 38-66). London: Pinter Publishers.
- Giddens, A. (1984). *Capitalismo e moderna teoria social*. Lisboa: Presença.
- Guimarães, R. (1998). *Política industrial e tecnológica e sistemas de inovação*. Oeiras: Celta.
- Jessop, B., Moulaert, F., Hulgård, L. & Hamdouch, A. (2013). Social innovations research: a new stage in innovation analysis? In Frank Moulaert, Diana MacCallum, Abid Mehmood & Abdelillah Hamdouch (Eds.), *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research* (pp. 110-130). Cheltenham: Edward Elgar.
- Kotler, P. (1999). *Administração de marketing* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lapointe, P.-A. (2011). Travail et territoire, rencontre entre deux trajectoires de recherche. In Guy Bellemare & Juan-Luis Klein (Eds). *Innovation sociale et territoire* (pp. 145-170). Québec: PUQ.
- Lévesque, B. & Lajeunesse-Crevier, F. (2005). Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social: approches théoriques et politiques publiques. *Cahiers du CRISES, collection Etudes Théoriques*. Retirado a 9 de outubro, 2012, de <https://depot.erudit.org/bitstream/001607dd/1/ET0507.pdf>
- Martin, R. L. & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Social Innovation Review*, 5 (2), 27-39.
- Maurice, M., Sellier, F. & Silvestre, J.-J. (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétal*. Paris: PUF.
- Maurice, M. & Sorges, A. (Eds.). (2000). *Embedding organizations: societal analysis of actors, organizations and socio-economic contexts*. Amsterdam: John Benjamins.
- Meneses, J. (2009). *O Peixe Amarelo. Pistas para um mundo melhor*. Lisboa: Pedra Angular.
- Monteiro, A. (2008). *Empreendedorismo Social e Responsabilidade Social*. Comunicação apresentada no Seminário Práticas de Responsabilidade Social: limites e potencialidades, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Moore, M.-L. & Westley, F. (2009). Surmountable Chasms. The Role of Cross-Scale Interactions in Social Innovation. *Social Innovation Generation, Working Paper*, (1), 2-30.

- Mulgan, G. (2010). Inovação Social. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Coord), *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social* (pp. 51-74). Porto: Vida Económica.
- Mulgan, G., Tucker, S. & Sanders, R. (2007a). *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford: Oxford University.
- Mulgan, G., Ali, R., Halkett, R. & Sanders, B. (2007b). *In and out of the sync: The challenge of growing social innovation*. London: National Endowment for Science, Technology and the Arts.
- Nicholls, A., & Cho, A.H. (2006). Social Entrepreneurship: The Structuration of a field. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.
- Nilsson, W. O. (2003). *Social Innovation, An Exploration of the literature*. Quebec: McGill University. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de <http://www.sig.uwaterloo.ca/documents/SocialInnovation.pdf>
- Noya, A. (2010). *Entrepreneurship and innovation*. Paris: OCDE.
- Ogburn, W. (1992). *Social Change with Respect to Culture and Original Nature*. Nova Iorque: B. W. Huebsch.
- Oliveira, L. (2003). Da resposta adaptativa à resposta criativa: o que é afinal a inovação? In APSIOT (Org.), *X Encontro Nacional: Inovação e conhecimento. As pessoas no centro das transformações?* Lisboa: APSIOT.
- Parente, C. (2005). Inovação e/ou mudança: uma abordagem sociológica das controvérsias conceptuais. *Cadernos Sociedade e Trabalho*, (26), 63-79.
- Peredo, A., & Maclean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41 (1), 56-65.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Sousa, F. (2012). *Trabalhar em rede em educação*. Comunicação apresentada no Seminário Transdisciplinar Políticas de Educação e Formação, Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Tarde, G. (1999 [1893]). *La logique sociale*. Paris: Synthélabo.
- Young, R. (2006). For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. In Alex Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 56-73) Oxford: Oxford University Press.
- Weber, M. (1983 [1905]). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Lisboa: Editorial Presença.
- Weber, M. (1968 [1922]). *Economia y Sociedad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, México.
- Westley, F. (2008). *The Social Innovation Dynamic*. Waterloo: Waterloo University.
- Zarifian, P. (2002). Service et efficience: le rôle essentiel de la compétence professionnelle. In Jean Gadrey & Philippe Zarifian, *L'émergence d'un modèle de service: enjeux et réalités* (pp. 121-155). Rueil-Malmaison: Editions Liaisons.