

# MODELOS DE GESTÃO E INOVAÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: DIVERGÊNCIAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE *NONPROFIT SECTOR* E ECONOMIA SOCIAL<sup>1</sup>

Andréa Leite Rodrigues\*

## RESUMO

Este trabalho se insere no campo de estudos sobre organizações sem fins lucrativos. Observa-se que o crescimento em quantidade desse tipo de organização veio acompanhado por mudanças em seus modelos de gestão, particularmente nas estruturas organizacional e de governança. Tem-se como objetivo principal desenvolver relações entre modelos de gestão de organizações sem fins lucrativos e geração de inovação social. O quadro teórico foi construído a partir de revisão bibliográfica nos seguintes conceitos: *nonprofit sector*, cujo referencial é de origem anglo-saxã; economia social, de origem francesa; e inovação social. Esta pesquisa trata-se de um estudo qualitativo, exploratório, cujos meios de investigação são estudos de dois casos de organizações sem fins lucrativos. Os estudos de casos envolveram pesquisa de campo, investigação documental, observação participante e entrevistas com atores-chave que trabalham nas respectivas organizações. O primeiro caso ocorreu em uma associação localizada em São Paulo, Brasil, que possui uma escola de artes; o outro, deu-se em uma cooperativa de solidariedade localizada em Montreal, Québec, Canadá. Ao final do trabalho são indicados os resultados das análises sobre as relações entre modelos de gestão e geração de inovação social.

## ABSTRACT

This work is in the field of studies regarding third-sector organizations. They saw a large increase in revenues, workload and media exposure. The main objective of this work is to develop upon relations between non-profit sector, of Anglo-Saxon origin, social economy, of a French origin and social innovation. It is a qualitative, exploratory study, where the means of investigation are two case studies. The first case was at an association located in São Paulo, Brazil, with its arts school; the other, is a solidarity-based cooperative located in Montréal, Québec, Canada. The results are indicated at the end, considering some relationship between management models and social innovation.

\*Prof<sup>a</sup> do PPGA/Universidade Nove de Julho e dos Cursos de Graduação e Especialização/FGV-EAESP.

<sup>1</sup> A primeira versão deste artigo foi apresentada no XXX Encontro da ANPAD, em Salvador, Bahia, setembro de 2006, no qual recebeu o Prêmio de Melhor Artigo da Área de Administração Pública e Gestão Social.

O objetivo principal deste estudo é investigar relações entre modelos de gestão de organizações sem fins lucrativos e geração de inovação social. Adicionalmente, desenvolvemos uma análise entre dois referenciais teóricos presentes na literatura no campo de estudos sobre organizações sem fins lucrativos: a economia social, de origem francesa, e as *nonprofit organizations*, ligadas à tradição anglo-saxã.

Este é um trabalho de pesquisa qualitativa, exploratória, cujos meios de investigação foram estudos bibliográficos e estudos de dois casos de organizações sem fins lucrativos. Os estudos de casos envolveram pesquisa de campo, investigação documental, observação participante e entrevistas com atores-chave que trabalham com as respectivas organizações.

Organizações sem fins lucrativos vêm apresentando importância crescente, a ponto de se poder reconhecer que assumiram papéis de alocação de recursos, regulação econômica e redistribuição de renda: alocação, à medida que envolve processos de aquisição, transformação e produção de bens e serviços públicos ou quase públicos; regulação econômica, quando, por exemplo, associações ou cooperativas remanejam a vida econômica ao se tornarem parceiras do poder público na tarefa de inserir, no mercado de trabalho, indivíduos desqualificados ou em permanente situação de exclusão e criminalidade; e redistribuição, ao tempo em que viabilizam a provisão gratuita ou quase gratuita de serviços a populações socialmente desfavorecidas.

Mesmo com crescente importância econômica e social, pouco se sabe sobre seus modelos de gestão. Há literatura orientada para capacitá-las em termos de uso das ferramentas já conhecidas pelo meio empresarial, público ou privado. No entanto, há bem menos trabalhos sobre como elas efetivamente concretizaram a missão que perseguem. Cabe, portanto, indagar: quais são as características de seus modelos de gestão? Há distinções entre os modelos se compararmos organizações da economia social com aquelas inseridas no contexto brasileiro, inspiradas nas *nonprofit organizations* norte-americanas? Quais fatores fazem-nas gerar ou não impacto social? Em outras palavras, o que define a capacidade de gerar inovação social nos modelos de gestão adotados por tais organizações?

Assim, este trabalho dispõe-se a apreender como são os modelos de gestão de organizações sem fins lucrativos a partir de dois estudos de casos. Buscou-se aprenderizado na realidade vivenciada pelo próprio pesquisador sobre os modelos de gestão. Investigaram-se organizações inseridas em dois contextos diferentes, cada uma mais próxima de uma das duas linhas teóricas principais que podem ser encontradas em estudos sobre o setor sem fins lucrativos.

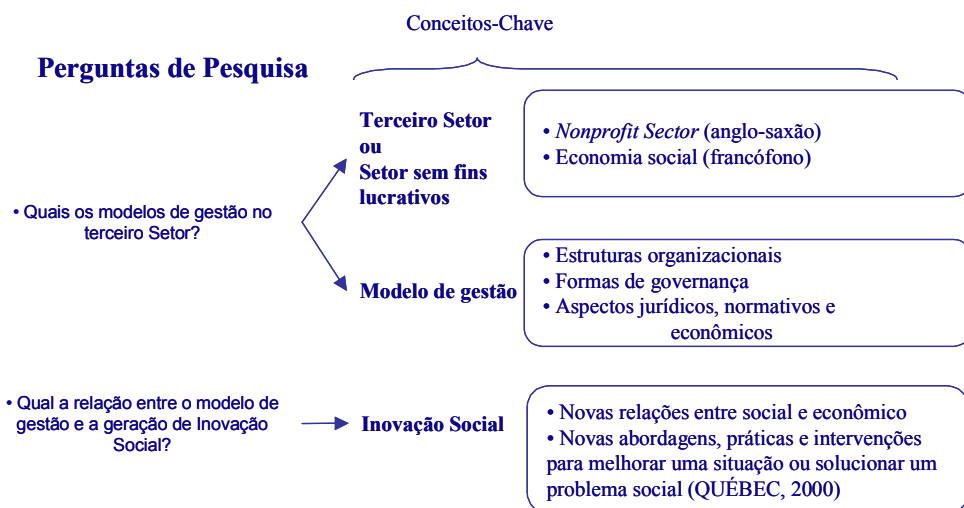
A primeira linha teórica está ligada, quanto à origem e desenvolvimento, aos Estados Unidos, e foi responsável pela emergência do termo *third sector*, composto por diferentes *nonprofit organizations*, habitualmente chamadas pela sigla NPO. Para conhecer um modelo de gestão de uma organização com tal orientação, realizamos um estudo de caso com uma associação brasileira, localizada em São Paulo.

A segunda, francesa na origem, utiliza bem menos o termo "terceiro setor", referindo-se à economia social, que engloba cooperativas, organizações de interesses mútuos - *mutuelles* - e associações (há, também, um aumento da inclusão de fundações). Esse outro modelo de gestão foi estudado em uma cooperativa de solidariedade localizada em Montreal, Québec, província de colonização francesa do Canadá.

Ao estudar os modelos de gestão dessas organizações, buscamos entender quais fatores as levam (ou não) a gerar impacto social. Resolver problemas sociais, promover autonomia e emancipação, aumentar a qualidade de vida, incentivar cidadania e respeito a direitos humanos são apenas alguns dos motivos que estão por traz de suas origens. Elas estão orientadas para mudar uma situa-

ção social insatisfatória, reunindo múltiplos atores sociais - indivíduos, governos, empresas, comunidade, organizações da sociedade civil - os quais agem para um rearranjo dos papéis sociais. São modos de agir que dão, aos problemas sociais, respostas inovadoras, mas não necessariamente inéditas. Quais fatores em seus modelos de gestão facilitam ou dificultam tais respostas inovadoras? Quais as relações entre as características de seus modelos de gestão e a geração de inovação social? Em que medida pode-se considerar que são mesmo inovadoras? O quadro abaixo apresenta um esquema ilustrativo contendo as perguntas de pesquisa, conceitos-chave e definições operacionais estabelecidas neste trabalho de pesquisa.

**Figura 1 – Perguntas da Pesquisa**



Fonte: elaboração própria.

### O Objeto de Estudo: organizações sem fins lucrativos empreendedoras

Uma vez que “setor sem fins lucrativos” ou “terceiro setor” podem ser considerados termos “guarda-chuvas”, pois englobam uma ampla gama de tipos organizacionais, é necessário restringir o escopo do objeto de pesquisa. Como o que interessa é discutir modelos de gestão, tomamos como objeto de estudo organizações que mantêm sustentação econômico-financeira por meio da comercialização de bens e serviços produzidos pelos próprios membros. Assim, definiu-se como objeto de estudo deste trabalho de pesquisa organizações sem fins lucrativos que contenham atividades de produção e comercialização de bens ou serviços, as quais possibilitam geração de renda, tanto para a própria organização, como para seus membros, individualmente. Essa definição inspira-se no conceito de empresa social, tal qual definido no trabalho de Defourny (2001). Suas características de base são:

- ter como missão beneficiar um grupo ou comunidade de pessoas que partilham um interesse comum;
- possuir atividade contínua de produção e comercialização de bens e serviços. Isso não exclui receber doações ou repasses de recursos públicos;
- possuir autonomia, ou seja, não se encontrar sujeito às determinações de outras organizações, seja do Estado ou da iniciativa privada; e

d) contar com trabalho assalariado e voluntário, atuando em conjunto.

Adicionalmente, adotamos como definição operacional que os termos “terceiro setor” e “setor sem fins lucrativos” serão utilizados neste trabalho como termos sinônimos, cientes da imperfeição de tal definição. Esse procedimento visa não dar destaque às infundáveis discussões sobre a problemática de definições no campo, mas sim às diferenças entre as duas principais vertentes teóricas, economia social e *nonprofit organizations*, como teremos oportunidade de esclarecer adiante, no quadro teórico.

## Características Gerais do Trabalho

O quadro teórico foi construído com base em revisão bibliográfica de dois campos de estudos: as produções sobre organizações sem fins lucrativos e sobre inovação organizacional. Quanto à revisão da bibliografia sobre o primeiro campo, esta ocorreu tendo como referência as produções acadêmicas anglo-saxã e franco-quebequense: *nonprofit organizations* (doravante, NPO) e economia social, respectivamente. A partir da literatura, formamos modelos organizacionais “ideais”, ou seja, que representam a média das organizações do terceiro setor inseridas em cada contexto. Realizamos uma análise comparativa entre modelos de gestão de organizações da economia social e NPO, proporcionando uma contribuição aos futuros estudos do campo de organizações sem fins lucrativos.

Quanto à revisão da bibliografia sobre inovação organizacional, pode-se afirmar que a maioria dos trabalhos está dedicada a inovações tecnológicas, analisando-as em contextos de sistemas produtivos e tratando-as como fonte de vantagem competitiva para empresas comerciais. A inovação social aparece menos em trabalhos sobre organizações comerciais e mais em administração pública, terceiro setor e em periódicos de sociologia. A fonte inicial para definição do conceito foi o Conselho de Ciências e Tecnologia da Província do Québec, organismo do governo a quem compete a maior autoridade para deliberações nessas áreas, incluindo análises de condições de desenvolvimento da inovação social. O Conselho preparou e publicou um relatório intitulado *Innovation Sociale et Innovation Technologique: l'apport de la recherche en sciences sociales et humaines – Pour une politique Québécoise de l'Innovation*<sup>2</sup>. O relatório do Conselho define inovação social como:

todas as novas práticas, abordagens ou intervenções, ou ainda todos os novos produtos desenvolvidos para melhorar uma situação ou solucionar um problema social que se estabeleceu no nível das instituições, das organizações e das comunidades (QUÉBEC, Canadá, 2000).

Quanto ao quadro metodológico, a opção deste trabalho foi por uma abordagem interpretativista (GEPHART, 2004). As análises foram tecidas tendo como foco de análise a organização e as variáveis observadas são: modelos de gestão e inovação social. Para entender o que é um modelo de gestão, optamos pelo estudo das características das formas organizacionais e da governança. Aspectos jurídicos, normativos e econômicos relacionados ao *nonprofit sector* e à economia social também foram investigados para a composição de um modelo organizacional típico de cada uma dessas formas de organização do setor sem fins lucrativos. Adotamos como estratégia de pesquisa a abordagem qualitativa, com estudo de dois casos.

O quadro empírico estabelecido definiu procedimentos para coleta, análise e interpretação do material de campo. Utilizamos como procedimentos de coleta de dados entrevistas em profundidade, análise de documentos e observação participante. Os dois estudos de casos elaborados, um em São Paulo e outro em Montreal, têm caráter etnográfico. A finalidade dos estudos foi apreender a dinâmica de vida dessas organizações e investigar as características de seus modelos de gestão, à luz da contribuição em termos de inovação social.

<sup>2</sup> *Inovação Social e Inovação Tecnológica: relações com a pesquisa em ciências sociais e humanas – por uma política quebequense da inovação.*

Um dos estudos de casos deu-se em uma cooperativa de produtos ecológicamente corretos, situada em Montreal, Canadá. O outro aconteceu em uma associação que possui uma escola de artes com livre acesso para portadores de deficiências físicas, mentais, sensoriais ou múltiplas, localizada em São Paulo, Brasil.

A formação do quadro teórico e os estudos de campo permitiram a construção de um conjunto de proposições teóricas sobre as relações entre modelos de gestão e inovação social. O final deste artigo apresenta a discussão comparativa.

### *Nonprofit Sector e Economia Social: convergências e divergências nos modelos de gestão relatados na literatura*

Não constitui novidade afirmar que nas últimas três décadas do século XX ocorreu um aumento acentuado na quantidade de organizações sem fins lucrativos em quase todos os países do mundo. Crises de alcance mundial e mudanças na organização do trabalho provocaram ondas de desemprego em massa e o fim do modelo econômico baseado no Estado Providência como o provedor dos serviços sociais de apoio e desenvolvimento do capitalismo.

No trabalho de autores como Defourny (2001) e Depuydt, Malice e Marechal (1994), pode-se aprender que houve, inclusive, o crescimento no número de organizações cujo perfil não é mais o de prover trabalho assistencial a populações excluídas por pobreza ou abandono. A partir de 1970, observa-se o aumento de cooperativas e associações criadas com intuito de promover inclusão social com geração de renda, diferentemente de outros momentos históricos. Tais organizações existem para oferecer alternativas inovadoras com a intenção de combater situações de desgaste social, pois propõem superar problemas sociais por meio do desenvolvimento de uma atividade econômica. Autores como Lévesque (2002) chamam a atenção para o caráter inovador dessas organizações, posto que seu propósito é prover capacitação e geração de renda a indivíduos em situação de desemprego prolongado ou desqualificados para o mercado de trabalho. Os avanços na tecnologia da informação determinaram níveis de exigência e qualificação bem mais altos, o que empurrou um vasto contingente de pessoas para o desemprego. Daí a emergência de tipos organizacionais singulares, como é o caso de empresas sociais, amplamente estudadas por autores como Borzaga e Defourny (2001).

Dada a heterogeneidade das organizações sem fins lucrativos, há imensa dificuldade em definir suas características e limitar seu escopo de ações. Tal qual colocado por Billis e Harrys, “a definição do terceiro setor envolve características organizacionais que implicam desafios especiais para pesquisadores e práticos de gestão considerando aspectos de estrutura organizacional e de formas de governança” (BILLIS e HARRIS, 1996, p. 238). Os aspectos legais, normativos e econômicos fornecem algumas pistas para tentarmos delinear o perfil de modelos de gestão nessa gama tão ampla de tipos organizacionais.

Quanto aos aspectos legais, observa-se que na França e no Québec, a definição de leis específicas para a economia social resolveu este imbróglio por meio da restrição do *status* jurídico para considerar uma organização como pertencente ou não à economia social: apenas cooperativas, *mutuelles* e associações são, segundo a lei, consideradas como pertencentes à economia social. Por sua vez, no *nonprofit sector* tal limitação via *status* jurídico não acontece, sendo este formado por uma amálgama de organizações distintas entre si. Há indício, portanto, de que o processo de institucionalização esteja mais adiantado na economia social do que no *nonprofit sector*.

Quanto aos aspectos normativos, a pesquisa bibliográfica nos mostrou que a economia social apresenta propostas mais claras e conceitualmente desenvolvidas sobre como estabelecer estruturas organizacional e de governança compatíveis com o ideal de solidariedade e cooperação que é a base da missão. Há, por-

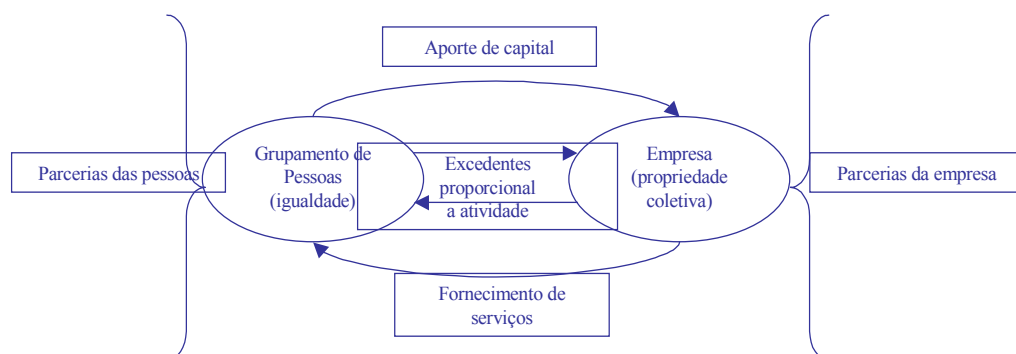
tanto, na produção sobre economia social, um caráter não só normativo quanto à forma organizacional “ideal”, mas também um cunho prescritivo quanto à dinâmica de entrosamento entre os aspectos econômicos e sociais de cada organização. A esse respeito, o modelo de duplo caráter apresentado por Vienney (1994) é significativo à medida que torna explícito como uma organização cooperativa pode assumir um modo de funcionamento democrático e solidário.

Segundo Vienney, a economia social pode ser definida a partir da construção de um “tipo ideal” de organização cooperativa. A idéia de partida é que indivíduos que se tornam membros de uma cooperativa passam a ter com ela uma relação de duplo caráter ou uma dupla relação. Por um lado, uma cooperativa representa uma associação de pessoas unidas por uma determinada crença ou atividade comum; por exemplo, uma associação de fornecedores de uma mesma matéria-prima, de consumidores de um mesmo produto ou de trabalhadores de certa indústria. De outro lado, essas mesmas pessoas, ao se agruparem, passam a ter uma “relação de sociedade”, pois se torna sócios de uma empresa, o que estabelece uma relação de propriedade. Essa organização cooperativa ideal funcionaria segundo quatro princípios (ver também Malo, 2001):

- a) Uma regra específica a uma associação de pessoas: cada membro tem um, e apenas um voto. Há uma gestão independente do Estado ou de qualquer outra organização privada ou pública. Todos os associados são iguais – um membro, um voto –, independentemente do valor de sua participação no financiamento e na atividade da empresa;
- b) Uma regra específica para a empresa: constituição obrigatória de uma reserva, com caráter indivisível;
- c) Uma regra específica a uma associação de pessoas que controlam uma empresa: cada membro deverá capitalizar a empresa; e
- d) Uma regra específica para uma empresa que existe para prestar serviços aos próprios membros de uma associação de pessoas: uma vez que a reserva seja constituída, os excedentes restantes da operação serão partilhados entre os membros não em função do capital empregado, mais proporcionalmente ao volume de transações dos membros com a cooperativa.

Esse modelo ideal proposto originalmente por Claude Vienney tornou-se a referência para compreensão da dinâmica de funcionamento de uma organização da economia social, e cabe, plenamente, para explicar o caso em estudo. O esquema abaixo ilustra a dinâmica do modelo.

**Figura 2 - O Duplo Caráter da Organização da Economia Social**



Fonte: baseado em Vienney (1994; pg. 89).

Enquanto a economia social já apresenta tipos ideais de organização, nos estudos sobre características do *nonprofit sector* não foi possível identificar fato semelhante. Curiosamente, um dos principais temas de pesquisa, ainda, é a definição do que pode ou não ser considerado como *nonprofit sector*. A questão da



busca pela identidade e por características comuns a todas as organizações ainda é um dos desafios mais presentes, vide o trabalho renomado do John Hopkins *Comparative Nonprofit Sector Project* (Projeto Comparativo Sobre o Setor Sem Fins Lucrativos), coordenado por Helmut Salamon (SALAMON e ANHEIMER, 1997 e 1998; SALAMON *et al.*, 1997).

Outro ponto também marcante presente nos estudos sobre *nonprofit sector* reside nos problemas de *accountability*, ou seja, discutir os limites de responsabilidade e o estabelecimento de práticas que favoreçam transparência e responsabilização de atores sociais (KEATING; FRUMKIM, 2003). Tais problemas surgem à medida que as funções dessas organizações não estão claras, há uma zona ambígua entre serviços prestados pelo Estado e pelas NPO e uma falta de certeza quanto à origem de seus fundos, que podem vir de inúmeras fontes.

No caso específico da economia social, a discussão sobre *accountability* parece ser considerada menos problemática do que no *nonprofit sector*, uma vez que o modelo de gestão associativo ou cooperativo de duplo caráter contém aspectos normativos que prescrevem as regras de funcionamento da empresa e da associação de pessoas. Mais uma vez, o grau de institucionalização normativa (DIMAGIO e POWELL, 1983) nos parece mais adiantado na economia social do que no *nonprofit sector*.

Ainda tratando da forma organizacional, pudemos conhecer nesta pesquisa o trabalho de alguns autores que consideram as organizações sem fins lucrativos, de um modo geral, como possuidoras de modelos organizacionais mais próximos do conceito de modelo orgânico, com menos centralização de autoridade do que as empresas estatais ou com fim de lucro. As organizações sem fins lucrativos atuam mais próximas aos beneficiários de seus serviços e utilizam mesclas entre recursos monetários, não monetários (reciprocidade) e não mercantis (redistribuição) (COOPERRIDER e PASMORE, 1991; DEPUYDT, MALICE e MARECHAL, 1994; GORDON, 1989; LÉVESQUE, 2002; TEIXEIRA, 2003). Não tendo fim de lucro, muitos consideram que seus membros não são movidos por utilitarismo e maximização de interesses individuais, o que lhes confere um alibi de melhores gestores e mais comprometidos com as causas e com os resultados a que se dedicam. Vale citar como exemplo que nos documentos oficiais produzidos por grandes conferências na década de 1990, as organizações sem fins lucrativos são referenciadas como atores sociais possuidores de visão crítica, pública e independente e que podem oferecer inúmeras possibilidades inovadoras em várias frentes de trabalho social, econômico e ambiental. É o caso, por exemplo, dos documentos oficiais produzidos ao final das Conferências Mundiais da Educação - Jomtien, 1990; Nova Delhi, 1993 e Dakar, 2000 - nos quais há especial ênfase à valorização de experiências extra-escolares, à ampliação da jornada escolar e à participação da sociedade civil (em especial ONGs) nas mudanças na educação (ver DECLARAÇÃO DAS ONGs, Dakar, 2000 e DECLARAÇÃO DE NOVA DELHI, Nova Delhi, 2003).

Há, no entanto, controvérsias em torno dessas idéias. Não parece ser privilégio do terceiro setor a orientação no sentido de criar organizações próprias para ambientes turbulentos e mutantes. A gestão de organizações de qualquer setor implica em lidar com altos níveis de complexidade e ambigüidade (WOOD Jr., 2001). Localizamos tal discussão sobre as "super qualidades" das organizações sem fins lucrativos, principalmente na literatura sobre *nonprofit sector*. O trabalho de Marshall (1996) nos apresentou contribuição relevante para minimizar "os mitos" de que organizações do Estado ou privadas são mais lentas e menos orientadas para o bem comum do que as do terceiro setor. Esse autor, também envolvido no árduo exercício intelectual de definição do conceito de terceiro setor, propõe como característica fundamental que as organizações sem fins lucrativos sejam consideradas como "mediadores sociais", ou seja, atores que estão orientados para promover mudanças sociais, dar voz e facilitar a inclusão de indivíduos excluídos de representação social. Esta, sim, seria uma característica singular, mais do que tratá-las como organizações com modelos organizacionais

mais propícios a realizar inovações sociais.

As diferenças entre economia social e *nonprofit sector* vão além da questão de *accountability* e definição do escopo de organizações constituintes do setor sem fins lucrativos em cada vertente teórica. A economia social apresenta um *modus operandi* que engloba atividade empresarial e atividade solidária em bases iguais, enquanto o *nonprofit sector* não deixa tal relação explícita. Enquanto proposta ou modelo ideal, a economia social parte da premissa de que existe a possibilidade de promover desenvolvimento econômico “com” desenvolvimento social, e não um depois o outro, ou um no lugar do outro. Tal pensamento tem origem nas idéias de Polanyi sobre o “encastramento entre social e econômico” e a possibilidade de estabelecer economias plurais, nas quais a economia de mercado não é a que prevalece como no modo capitalista de produção (POLANYI, 1983).

Por outro lado, não restam dúvidas de que há, também, similaridades evidentes entre economia social e *nonprofit sector*. Nos estudos de autores das duas vertentes, observamos a preocupação em tratar com detalhes as conseqüências dos processos de institucionalização ocasionados pelo crescimento e pelas demandas do ambiente externo que apontam para a adoção de modos de gestão com mais similaridade em relação a empresas públicas ou privadas. Nas duas revisões bibliográficas, está presente a menção ao processo de isomorfismo organizacional (DiMAGGIO; POWELL, 1983), o que é considerado, em ambas, como um efeito que pode descaracterizar as organizações sem fins lucrativos como agentes de mudança e mediadores sociais, pois significa que mais e mais estão assemelhando seus modelos de gestão àqueles utilizados em organizações com fins de lucro.

## O Conceito de Inovação Social

Ao nos aprofundarmos na discussão sobre geração de impactos sociais, conhecemos o conceito de inovação social (D'AMOURS 2000; CLOUTIER, 2003; LALLEMAND, 2001; LÉVESQUE, 2002; MALO, 2001; TAYLOR, 1970). Como vimos na seção anterior, a economia social é uma linha teórica sobre organizações sem fins lucrativos que propõe novas formas de relacionar a esfera da economia e das relações sociais na vida do ser humano. As inovações na tecnologia e no processo produtivo, com certeza, também são relevantes para o desenvolvimento da economia social. No entanto, o aspecto inovador distintivo reside na inovação social, ou seja, em novas formas de fazer as coisas com o fim explícito de rearranjar os papéis sociais ou de dar outras respostas para situações sociais insatisfatórias e problemáticas.

A inovação social não é um conceito restrito ao terceiro setor, mas autores como Lévesque (2002) propõem que há maior disposição para ela no setor sem fins lucrativos. Tratando especificamente da economia social, esse autor chega a identificar três períodos, a partir de sua contribuição para a promoção de inovação social:

- 1. 1968-1975:** dentro do movimento da contra-cultura, as experimentações da inovação social ocorrem nos movimentos contra o consumo de massa e as críticas à organização do trabalho nos moldes fordistas.
- 2. 1975-1985:** a crise do Estado de Bem-Estar traz inovações sociais pela via da necessidade, da crise. Ao invés da crise do trabalho monótono, ocorre a crise do desemprego, o que gera inovações sociais no domínio da criação do emprego e do desenvolvimento econômico. Outra via de inovações sociais surge em iniciativas de desenvolvimento local e serviços sociais. Proliferam experiências piloto, pouco institucionalizadas, como clínicas populares, creches, desenvolvimento comunitário e fundo de solidariedade, entre outras experiências.



- 3. 1990-2000:** um período não mais de crise, mas de mutações e reconfigurações do Estado, a emergência de novas formas de regulação, de novas modalidades de coordenação e novos modos de governança. Dentro desse contexto de mutação, as inovações sociais não estão mais à margem como na contra-cultura; elas passam a ser parte constituinte da emergência de uma nova configuração do capitalismo, mas seus contornos se tornam móveis e variáveis, segundo os diversos níveis de análise. Ocorrem mutações, por exemplo, ao revelarem novos atores sociais, notadamente da sociedade civil, as ONGs, os grupos de mulheres, entre outras iniciativas; no plano das formas organizacionais, surgem novas modalidades de coordenação e de governança, novas relações entre social e econômico; e, no âmbito das instituições, com relação ao sistema político, há uma reconfiguração dos poderes entre os Estados, as instâncias mundiais e continentais, as coletividades locais e as parcerias com a sociedade civil.

Ao explicar o conceito de inovação social, Lévesque (2002) refere-se às novas formas de intervenção que organizações sem fins lucrativos proporcionam, em relação às anteriores, relacionadas ao Estado Providência. Inovação social designa esse conjunto de iniciativas socioeconômicas que promovem um maior bem estar de indivíduos face aos problemas sociais e que partem da idéia de um novo encastramento entre social e econômico, como fora colocado por Polanyi (1983). Para Lévesque (2002), as organizações da economia social inovam porque reúnem fatores produtivos diversos, têm foco em iniciativas associativistas e cooperativas locais, incluem os próprios usuários dos serviços nos processos de trabalho e estabelecem relações sociais voltadas para maior qualidade de vida no trabalho.

O estudo da produção intelectual sobre inovação social nos fez optar por agrupar os autores e suas obras em três níveis de análise: inovações sociais centradas em indivíduos, em organizações e em instituições. Tal opção foi inspirada na proposta de Alan Touraine para análise dos níveis do sistema social (TOURAINÉ, 1985). Os três níveis são interdependentes, uma vez que uma inovação social centrada em indivíduos, por exemplo, certamente repercute em organizações e em instituições. Essa classificação não é, portanto, um limitador dos níveis; serve, apenas, para salientar a orientação primeira do impacto da inovação social. O quadro 1 oferece um resumo sobre a produção intelectual em inovação social, utilizando-se os três níveis.

**Quadro 1 - Resumo da Inovação Social**

Dimensões da Inovação	Indicadores de Inovação Social	Autores
<p><b>Atores Sociais (indivíduos ou grupos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar/favorecer autonomia e emancipação</li> <li>• Promover qualidade de vida</li> <li>• Sentido para o trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas formas de divisão e coordenação do trabalho (cooperação e geração de aprendizagem);</li> <li>• Novos atores sociais, antes excluídos ou marginalizados;</li> <li>• Novos papéis sociais (e/ou rearranjo de papéis sociais). Mudanças nas expectativas recíprocas nas relações sociais envolvendo pessoas excluídas;</li> <li>• Grau de inclusão de usuários ou beneficiários nos processos de decisão, concepção, desenvolvimento e entrega de bens e serviços sociais;</li> <li>• Grau de autonomia e processos decisórios;</li> <li>• Novas relações entre trabalho e família.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auclair Lampron (1987)</li> <li>• Taylor (1970)</li> <li>• Cloutier (2003)</li> </ul>
<p><b>Organizações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas Organizacionais</li> <li>• Formas de Governança</li> <li>• Aspectos Jurídicos, normativos e econômicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas formas de divisão e coordenação do trabalho;</li> <li>• Novas configurações organizacionais: estruturas em rede, por projetos, matriciais;</li> <li>• Misturas entre recursos disponíveis (mercantis, não mercantis e reciprocidade);</li> <li>• Novas formas de governança: (interações com políticas públicas, empreendedorismo coletivo);</li> <li>• Grau de participação de diferentes <i>stakeholders</i> nos processos decisórios;</li> <li>• Novas possibilidades de acesso aos mercados (público e privado);</li> <li>• Objetivos da organização e benefícios individuais (monetários e não monetários) e coletivos (para a sociedade), em geral, alcançados pela mediação destas organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cornforth (2003)</li> <li>• Gordon (1989)</li> <li>• Cloutier (2003)</li> <li>• Taylor, M (1996)</li> </ul>
<p><b>Instituições</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças nos ambientes legal, político, social e econômico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universalização de direitos;</li> <li>• Legislação sobre inclusão social e defesa de minorias;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lévesque (2002)</li> <li>• Cloutier (2003)</li> </ul>

Fonte: elaboração da própria autora

O modo de gestão e a promoção da inovação social, na literatura, aparecem como conceitos relacionados, pois se reconhece a inovação à medida que transforma o indivíduo em seu estilo de vida, na organização do trabalho e na participação e influência sobre as decisões que afetam seu próprio destino. No entanto, os estudos dos casos nos mostraram que a inovação social não acontece apenas por questões relacionadas a modelos de gestão organizacionais. Como tivemos oportunidade de aprender, inovações sociais podem emergir de uma atitude impetuosa e empreendedora, relacionada à percepção de uma situação social insatisfatória que pode ser modificada por meio de um trabalho artístico, por exemplo. Cabe, portanto, conhecer experiências que nos permitam amadurecer as idéias que o quadro teórico proporcionou a respeito de modelos de gestão e geração de impactos via inovação social.

*Os Estudos de Casos*

Buscamos as características dos modelos de gestão e a relação com a geração de inovação social em ambos os estudos. Procuramos apreender como eram os modelos de gestão de cada organização, tendo em mente o referencial teórico sobre *nonprofit sector* e economia social.

## Caso I

A Associação Life in Motion (doravante LIM, nome fictício) é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1994, com a finalidade de promover o desenvolvimento artístico de pessoas portadoras de deficiência. Seu fundador começou a pintar com a boca quando tinha 19 anos, logo após ter sofrido um acidente que o deixou tetraplégico.

No início, o projeto da Associação visava proporcionar a outros portadores de deficiência as benesses de se conviver com a arte. Desde o começo, a LIM utiliza a filosofia de inclusão social, adotada pela UNESCO, e oferece seus serviços a todas as pessoas, deficientes ou não, visando à promoção do convívio entre elas e real integração do portador de deficiência na sociedade. A inclusão social é o processo pelo qual a sociedade e o portador de deficiências procuram adaptar-se mutuamente tendo em vista a equiparação de oportunidades e, consequentemente, uma sociedade para todos. A inclusão (na escola, no trabalho, no lazer, nos serviços de saúde etc.) significa que a pessoa deficiente deve integrar-se à sociedade, sim, mas também a sociedade deve adaptar-se às necessidades da pessoa com deficiência.

A Associação promove cursos de Artes Plásticas nos quais são ensinadas diferentes técnicas de desenho, pintura, gravura, modelagem e escultura. Atende a alunos com diferentes idades (a partir de 14 anos) e funciona em um espaço acessível a indivíduos com limitações motoras e portadores de algum tipo de deficiência (física, mental, sensorial e múltipla). Sua equipe de professores é composta por profissionais com formação em artes plásticas, capacitados para orientar e acompanhar individualmente o desenvolvimento de cada aluno. Na ocasião da realização da pesquisa, a LIM contava com oito funcionários assalariados e oito voluntários, incluindo o próprio fundador.

No começo, a escola funcionava com o apoio de pessoas próximas ao fundador e da divulgação na mídia, sempre feita pelo próprio fundador. Os primeiros alunos vieram após conhecê-lo pelos programas de televisão; talvez, por isso, tenha prevalecido nas entrevistas o comentário de que, ao vê-lo, surgia a coragem e a iniciativa para conhecer a escola de artes e começar a ter aulas. Tornou-se habitual o comentário de que, uma vez vendo do que ele era capaz de fazer, outras pessoas portadoras de deficiências encontraram estímulo e coragem para mudar um cotidiano de isolamento. O convívio com os alunos na LIM comprovou que a maioria, raramente, se ausenta da própria residência e que, antes de começar a seguir cursos, nunca havia tido nenhuma experiência de aprendizado em artes.

## Caso II

La Maison Verte (doravante, LMV) é uma cooperativa de solidariedade que trabalha com produção, distribuição e comercialização de produtos ecologicamente corretos em Montreal, Québec, Canadá. Trata-se de uma cooperativa de membros proprietários que oferece produtos e serviços ecológicos. Está localizada no bairro de Notre Dame de Grace - NDG -, no qual a maioria dos residentes é de origem anglo-saxã, ou seja, há mais domicílios em que o idioma utilizado é o inglês do que domicílios que utilizam o francês ou outros idiomas. A criação da cooperativa ocorreu de uma forma planejada, pela iniciativa de quatro pessoas com passado de envolvimento em trabalhos com a comunidade e que se sensibilizaram para a questão da consciência ecológica a partir dos desastres provocados pelo Verglas, forte tempestade de neve que ocorreu em Montreal, em 1998.

A missão da LMV ressalta o comprometimento com a promoção de educação e ação social para fortalecer e inspirar práticas saudáveis e sustentáveis para o meio-ambiente. Em parceria com outras entidades de orientação ecológica e com a comunidade de NDG, o Conselho de Administração e os membros-fundadores da LMV estão engajados e comprometidos na promoção de educação e ação social para promover práticas voltadas para a saúde do meio ambiente.

## Discussão e Comparação da Aprendizagem com os Casos

Nos dois casos estudados, as origens das organizações estão associadas a tragédias: uma pessoal e uma coletiva. No entanto, na LIM, a criação da organização está relacionada à atitude impetuosa, impulsionada pela rede de relações pessoais que apoiava o fundador, desde que sofreu o desastre que o deixou tetraplégico. Por sua vez, a LMV é fruto de ação planejada entre quatro pessoas que se mobilizaram para criar um espaço comunitário que favorecesse o ganho de consciência para questões ecológicas e desenvolvimento da comunidade local.

As duas organizações buscam criar espaços de prestação de serviços como forma de promover geração de renda e, ao mesmo tempo, construir consciência para a causa da entidade. Neste pormenor, ambas estão alinhadas com a idéia de Lévesque (2002), segundo a qual as organizações sem fins lucrativos que surgiram após as crises da década de 1980 são inovadoras em relação ao passado, pois pretendem alinhar desenvolvimento social com atividade econômica. Nenhuma das duas aceita a idéia de assistencialismo e ambas reforçam propostas de autonomia e inclusão social por meio de novos comportamentos, sejam novas formas de produzir, comercializar e consumir produtos e serviços, seja pelo aprendizado e trabalho com a arte.

Nos dois casos observamos que há pequeno interesse dos membros, cooperados ou associados, pela participação nas esferas de decisões formais da organização, mesmo que tenham possibilidades para a isso. Na LIM, verificamos o pouco interesse de pais e voluntários por participar em reuniões de planejamento. Na LMV, presenciamos o quase cancelamento da reunião da Assembléia Geral por falta de quórum.

Se o interesse em participar das reuniões gerenciais é pequeno, por outro lado, a participação nas atividades que envolvem os serviços das organizações em si é elevada. Na LMV, observou-se em todas as visitas à loja que ela estava sempre cheia e o ponto de equilíbrio financeiro foi alcançado. Na LIM, os eventos e atividades artísticas contam sempre com a presença de quase todos os alunos e familiares, como é o caso das exposições anuais dos trabalhos dos alunos. Isso nos sugere concluir que o comportamento solidário é mais praticado pelo consumo do que pela participação direta nos processos decisórios e nos fez pensar no papel das organizações como mediadoras sociais, tal qual colocado por Marshall (1996). Cabe refletir sobre outros modos de participação, os quais se dão por outros caminhos que não, necessariamente, pela participação direta nos processos decisórios.

Tanto a LIM, quanto a LVM trabalham com misturas de recursos – públicos, privados, não monetários, não mercantis –, com *multistakeholders* e com a orientação de tentar compor um equilíbrio entre a economia de mercado e o desenvolvimento da causa social. Entretanto, no período de investigação dedicado a cada uma das organizações, observamos que a questão econômica (negócios, vendas de serviços, prestação de serviços remunerados, criação de filiais) foi tratada de modo distinto nas duas organizações. Vejamos este ponto em detalhes.

Na LIM, conseguir desenvolver trabalho remunerado é considerado o corolário do processo de inclusão social para pessoas portadoras de deficiência. A organização adota como política, na comercialização das obras de cada aluno, o princípio de que, quando vendidas, uma parte da receita vai para os próprios alunos - a maior parte - e outra para a LIM. Os alunos têm participação na receita e não no excedente - descontados custos de organização. O maior evento continua a ser a exposição anual, com os melhores trabalhos escolhidos por uma curadoria que inclui membros da associação, professores e críticos de arte. A seguir, temos os depoimentos do fundador e de uma das alunas dos cursos de arte:

Quando os alunos começam a ver seus quadros sendo vendidos, mudam suas expectativas, é como se começassem a pensar que podem ter um futuro profis-

sional. Eu vislumbro isso como um dos pilares da escola. É muito desgastante o trabalho de patrocínio. Se podemos ter essa liberdade, temos que ir atrás. (Informação verbal)<sup>3</sup>  
Até já vendi quadro! (Informação verbal)<sup>4</sup>.

Entretanto, na LMV, o crescimento nas vendas apareceu como fonte de conflitos entre os fundadores e outros membros da cooperativa. Em setembro de 2003, enquanto a maioria de seus 2700 membros comemorava o alcance do ponto de equilíbrio entre receitas e despesas, uma outra parte, incluindo aí os membros fundadores da cooperativa em 1999, não se mostravam nada satisfeitos com os resultados alcançados até então. O motivo alegado para tal insatisfação deveu-se à idéia de que o trabalho na cooperativa ainda não tinha alcançado os objetivos iniciais propostos na fundação, apesar do resultado financeiro positivo. Para os quatro membros fundadores, as atividades comerciais, que transcorriam tão bem, deveriam sempre ser consideradas um meio para suportar o trabalho de educação da comunidade, visando ao desenvolvimento sustentável; o comércio não era um fim em si mesmo. Revelava-se, portanto, uma diferença entre os fundadores e alguns membros sobre o sentido da missão da cooperativa, ainda que todos eles permanecessem unidos na idéia de uma organização voltada para um bem comum relacionado à consciência ecológica e promoção de desenvolvimento local sustentável. Em outras palavras, o desempenho comercial satisfatório implicava em distintas interpretações e dividia opiniões e visões sobre o futuro da cooperativa

Esse conflito mostra uma importante diferença entre o que observamos no trabalho de campo e o que aprendemos na revisão teórica. Como tivemos oportunidade de expor, autores ligados à economia social têm por idéia base o encastramento entre social e econômico, enquanto autores relacionados com o *nonprofit sector* não tratam disso objetivamente. No trabalho de campo, observamos justamente o contrário! A organização da economia social tratava o crescimento como um potencial fator de desequilíbrio e crise, enquanto a organização que representa uma NPO encarava-o como caminho de sustentabilidade econômico-financeira no longo prazo.

Sendo uma organização da economia social, os membros gestores da LMV apresentam uma nítida preocupação de desenvolver um modelo organizacional no qual relações de propriedade estejam enlaçadas com relações de pertencimento a uma associação de pessoas com ideais comuns. Na LIM, a orientação não é para o modelo organizacional e, sim, para a prestação dos serviços e conquista de autonomia por meio do trabalho artístico. A estrutura organizacional da LIM não é inovadora, havendo especialização e centralização de decisão na pessoa do fundador. Isso, no entanto, não apareceu nos depoimentos como um problema ou ponto de atenção. Ao contrário, a estrutura funciona como um fator construtor de sentido e orientador das ações que cada um deve desempenhar para que a escola de artes atenda cada vez mais alunos. Esta característica da LIM nos fez pensar no trabalho de Brown e Eisenhardt (1997) que trata a existência de processos decisórios centralizados como fator de construção do sentido para uma equipe de trabalho inovadora.

As duas organizações passam por processos de profissionalização, diminuindo a parcela do trabalho realizado por voluntários e recrutando profissionais no mercado de trabalho com conhecimento e formação específica em gestão. Porém, só na LMV isso se mostra como origem de um conflito entre objetivos econômicos e sociais. Para a LIM, a questão da profissionalização não significa problema, uma vez que se entende que é por meio dela que se viabiliza a autonomia econômico-financeira. Fatores sociais e econômicos não apenas interagem de forma distinta nas duas organizações, como, também, são vistos, por seus membros, sob diferentes perspectivas de interpretação e importância.

<sup>3</sup> Fundador da LIM, depoimento concedido em 26/03/2004.

<sup>4</sup> Aluna de 56 anos, que sofreu quatro acidentes vasculares cardíacos e possui apenas parte dos movimentos das mãos, nunca havia aprendido artes antes de 2001. Depoimento concedido em 22/03/2004.

O crescimento das atividades comerciais da LMV levou-a a se transformar de um espaço de desenvolvimento comunitário para uma iniciativa empreendedora orientada ao consumo consciente e suporte a programas de agricultura familiar, ou seja, transcendeu a idéia inicial de espaço comunitário e tornou-se uma loja de produtos e serviços de consumo sustentável. Na LIM, o crescimento foi acompanhado por cada vez maior grau de adesão à filosofia da inclusão social, alterando sua missão de escola direcionada a deficientes para escola com acesso a deficientes; reforçou a missão inicial, favorecendo a inclusão social.

As duas organizações vêm buscando formas de auto-sustentação. Por vezes, as soluções encontradas para a sustentação econômica ou viabilidade da organização são confundidas com os objetivos, chegando mesmo a gerar conflitos. Esse fato reforça a idéia de que a gestão de organizações sem fins lucrativos é marcada pela complexidade e pela ambigüidade.

Os conflitos na LMV parecem relacionados às diferenças na construção de sentidos entre os membros em relação ao papel social da cooperativa. Adicionalmente, podemos associá-los ao que Paton definiu como conflitos de valores, ou seja, "um conflito organizacional que reflete tensões não resolvidas ou emergentes a respeito do comprometimento com a identidade central ou missão de uma organização" (PATON, 1996, p. 31).

Considerar as tensões e conflitos relatados na LMV como associados à construção de sentido ou conflito de valores sugere investigar qual a relação disso com as formas de governança e com a estrutura organizacional. Os estudos de casos e o estudo da literatura nos fazem considerar que organizações inovadoras são propensas a situações de ambigüidade; e, no terceiro setor, isso não é diferente. No entanto, a economia social fornece um aparato normativo mais robusto para tratar dessas questões, uma vez que prescreve como é o relacionamento entre membros e entre membros e empresa. Como vimos, o modelo organizacional da LMV possibilitou inovação social, mas existe a possibilidade de dividir a LMV entre uma cooperativa e uma associação, o que denota uma incapacidade das pessoas em lidar com a ambigüidade, mesmo inseridas em estruturas desenhadas para contemplá-las.

## Discussão dos Resultados do Trabalho de Pesquisa

Os estudos de casos apresentados neste trabalho possibilitaram algumas reflexões, abaixo relacionadas sobre as relações existentes nos modelos de gestão e inovação social.

Os modelos de gestão relatados na literatura sobre *nonprofit sector* e economia social são diferentes quanto aos aspectos normativos e jurídicos, às formas organizacionais e ao modo de governança. A revisão bibliográfica apontou para a conclusão de que a economia social oferece possibilidades mais concretas de inovação social, pelo menos no plano teórico. No trabalho de campo, ao contrário, o crescimento das atividades comerciais na LMV levou a um momento de crise entre os membros, o que não acontece na LIM. A geração de receita é considerada por alguns membros da LMV como fonte de descaracterização dos objetivos comunitários da cooperativa, enquanto na LIM a geração de receita é o resultado da evolução do trabalho artístico de indivíduos em situação de desfavorecimento social.

Curiosamente, a proposta de um novo encastramento entre econômico e social apareceu na literatura sobre economia social, mas nossa experiência no campo nos mostrou que é a organização com perfil próximo ao que entendemos como *nonprofit sector* que consegue lidar com os dois aspectos de forma não conflituosa, incentivando os membros a engajarem-se em atividades comerciais como parte do processo de inclusão social.



O estudo do caso na LIM sugere que não há necessariamente relação negativa entre geração de inovação social e estruturas organizacionais tradicionais. Observamos que a LIM pode ser considerada como organização promotora de inovação social, mesmo apresentando um perfil de estrutura hierárquica e processo decisório centralizado. Os membros escolhem participar nas atividades finais - lojas, eventos e exposições -, considerando legítimo e adequado a gestão ficar sob responsabilidade do fundador.

Analogamente, na LMV, também, observamos que, conquanto aconteçam periodicamente fóruns de discussão e de participação abertos para todos os *stakeholders*, denota-se pouco interesse pelo exercício da participação nos processos decisórios. Há, no entanto, grande interesse pelas atividades que envolvem os produtos ou serviços oferecidos pela cooperativa. Isso sugere que os *stakeholders* buscam ativamente participar das atividades, porém não apresentam interesse nos processos decisórios que lhes são facultados. Cabe a reflexão sobre o sentido de participação, termo ou conceito amplamente utilizado no campo de estudos sobre organizações sem fins lucrativos e que, também, é enfatizado como fator promotor de inovação social nos níveis individual e organizacional.

Ao comparar os resultados das investigações teórica e empírica, observamos que a produção teórica, principalmente da economia social, confere ao terceiro setor uma representação de distinção em relação ao setor privado e público. São freqüentes os trabalhos que apresentam o terceiro setor mais competente para gerar inovação e aprendizado; isso é claramente um discurso reducionista e que tem por objetivo marcar um ponto de vista ideológico. Os dois estudos de casos ofereceram evidência de inovação social, no entanto não parece adequado considerar que toda organização do terceiro setor seja, por definição, uma geradora de inovação social, bem como considerar que as organizações de negócios não sejam capazes de gerar inovação social na mesma medida. Embora a literatura faça referência à existência da complexidade e da ambigüidade em organizações sem fins lucrativos, não foram identificados trabalhos que tratem dessas questões sob o ponto de vista da gestão. O tom geral encontrado nessa bibliografia é normativo e prescritivo; observa-se a ausência de literatura com base em teoria crítica. Nos estudos de casos, no entanto, há evidências de complexidade e ambigüidade.

Afinal, quais os fatores e relações existentes nos modelos de gestão que facilitam ou dificultam o surgimento de inovação social em organizações? Este trabalho desenvolveu a conceituação acerca dessa questão e concluiu que abordagens, práticas ou intervenções são consideradas geradoras de inovação social se provocarem mudanças em um determinado contexto, independentemente de serem inéditas. A inovação social está relacionada a mudanças em papéis sociais, ou seja, mudança na forma como o indivíduo se pensa no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas. Não é demais relacionar inovação social com a possibilidade de transformar as tipificações recíprocas que indivíduos trocam entre si e que constrói seus papéis na estrutura social, como proposto por Berger e Luckman, (2001 [1966]).

O estudo da produção acadêmica sobre *nonprofit sector* não evidenciou o uso do termo inovação social. Na literatura anglófona, inovação social aparece em trabalhos que não são necessariamente relacionados a organizações sem fins lucrativos. Com base nisso, chegamos às seguintes proposições teóricas para relacionar modelos de gestão e inovação social:

- (i) inovações sociais podem ocorrer intencionalmente ou emergir de um processo de mudança social sem planejamento prévio;
- (ii) inovações sociais podem ocorrer em três níveis: indivíduos, organizações e instituições;
- (iii) são indicadores de inovação social em indivíduos práticas relevantes para desenvolvimento de autonomia, co-responsabilidade, participação de populações excluídas e aumento da qualidade de vida;

- (iv) são indicadores de inovação social nas organizações, estruturas organizacionais e de governança que promovam formas de divisão e coordenação do trabalho democráticas e que favoreçam aprendizagem e autonomia;
- (v) são indicadores de inovação social nas instituições mudanças nos ambientes legal, político, social e econômico que favoreçam a universalização de direitos, o surgimento de legislações, as quais promovam inclusão social e defesa de minorias;

Terminamos este estudo com a consciência de que a idéia de setores distintos na economia não revela a complexidade e as ambigüidades do mundo atual, as quais se caracterizam por fronteiras flexíveis, mutáveis ou mesmo indefinidas. As organizações se entrelaçam por meio de parcerias e alianças o que torna imperfeito considerar modelos de gestão como sendo próprios para apenas um setor.

Na mesma linha de pensamento, não parece que seja adequado continuar considerando que os problemas sociais são questões ausentes do mundo das organizações de negócios. Assim, este trabalho traz como contribuição a reflexão de um tema que constantemente aparece relacionado a organizações de negócios e que apresentamos em uma perspectiva social: a inovação. Tal como ele, outros temas poderão ser investigados na mesma perspectiva.

## Referências

- AUCLAIR, René; LAMPRON, Christiane. Approche intégrée: une innovation dans la dispensation des services sociaux. *Service Social*, [S.I.], vol.36, n. 2/3, p.315-341, 1987.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis, Editora Vozes, 2001 [1966].
- BILLIS, D.; HARRIS, M. *Voluntary agencies: challenges of organisation & management*. Londres: Macmillan Press Ltd, 1996.
- BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. (Editores) *The emergence of social enterprise*. Routledge Studies of Voluntary and Non-Profit Organizations, London, 2001.
- BROWN, S.; EISENHARDT, K. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, Local, v.42, n.1, p. 1-34, 1997.
- CLOUTIER, Julie. Qu'est-ce que l'innovation sociale? Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. *Document de travail de l'interaxe*, Montreal, 2003.
- COOPERRIDER, D.; PASMORE, W. Global social change: a new agenda for social science? *Human Relations*, v.44, n.10, p. 1037-1055, 1991.
- CORNFORTH, Chris (Editor) *The governance of public and nonprofit organisations: what do boards do?* Londres: Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations, 2003.
- DECLARAÇÃO DAS ONGs EDUCAÇÃO PARA TODOS. Consulta Internacional de ONGs (CCNGO), Dakar, 2000 (online). Disponível na internet via [http://www.unesco.org.br/publica/Doc\\_Internacionais/declaraONG.asp](http://www.unesco.org.br/publica/Doc_Internacionais/declaraONG.asp). Arquivo consultado em 26/03/2007.
- DECLARAÇÃO DE NOVA DELHI SOBRE EDUCAÇÃO PARA TODOS (online). Nova Delhi, India, 2003. Disponível na internet via [http://www.unesco.org.br/publica/Doc\\_internacionais/declaraNDelhi.asp](http://www.unesco.org.br/publica/Doc_internacionais/declaraNDelhi.asp). Arquivo consultado em 10/03/2008.
- DEFOURNY, J. Introduction: from third sector to social enterprise. In: BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. *The emergence of social enterprise*. Londres: Routledge Studies of Voluntary and Non-profit Organizations, 2001, p. 1-28.

- DEPUYDT, D.; MALICE, P.; MARECHAL, P; (Organizadores). *Developper l'entreprise sociale*. Bruxelas: Fondation Roi Baudouin, 1994.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, [S.I.], v. 48: p.147-160, 1983.
- D'AMOURS, M. *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec*. Québec (Canada, Province): Copublication CRISES/LAREPPS, 2000.
- DUCA, D.J. Models of governance and leadership. In: \_\_\_\_\_ *Nonprofit boards: roles responsibilities and performance*, New York, Jonh Wiley & Sons, 1996. p. 2-15.
- GEPHART, R.P. 2004. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 4, p. 454-462.
- GORDON, R. Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation. *Sociologie du Travail*, Paris, vol. 31, n.1, 1989.
- KEATING, E.; FRUMKIN, P. Reengenering nonprofit financial accountability: toward a more reliable foundation for regulation. *Public Administration Review*, Washington, v. 63, n.1, p. 3-15, Jan/Feb. 2003.
- LALLEMAND, D. *Les defies de l'innovation sociale*. Issy-les-Moulineaux: ESF Editeur, 2001.
- LÉVESQUE, B. Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres? In: COLLOQUE DU CQRS AU CONGRES DE L'ACFAS, 2001, Montreal, Cahiers du CRISES, v. 0205, 2002.
- MALO, M.C. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1<sup>ière</sup> partie: l'entrepreneur et son environnement". *RECMA, Revue Internationale de L'Économie Sociale*, 80<sup>e</sup> année, no 281, p.84-95, 2001.
- MARSHALL, T. Can we define the voluntary sector? In: BILLIS, D.; HARRIS, M. *Voluntary agencies: challenges of organisation & management*. Londres: Macmillan Press Ltd, 1996.
- PATON, R. How are values hanled in voluntary agencies? In: BILLIS, D.; HARRIS, M. *Voluntary agencies: challenges of organisation & management*. Londres: Macmillan Press Ltd, 1996.
- POLANYI, K. *La grande transformation: aux origins politiques et économiques de notre temps*. Paris: Gallimard, 1983.
- QUÉBEC (Canada). Conseil de la Science et de la Technologie. *Innovation Sociale et Innovation Technologique: l'apport de la recherche em sciences sociales et humaines*. Sainte-Foy (Québec), 2000. 82p. Disponível em: <<http://www.cst.gouv.qc.ca>>. Acesso em 12 abr. 2006.
- SALAMON, L. et al. *Global civil society: dimensions of the nonprofit sector*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. 1997.
- SALAMON, L.; ANHEIER, H. *Social origins of civil society: explaining the nonprofit sector cross-nationally*. *Voluntas*, [S.I.], V.9 N. 2, 1998.
- SALAMON, L.; ANHEIER, H. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analisys*. Manchester: Manchester University Press, 1997.
- TAYLOR, J. Introducing social innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, [S.I.], v. 6, n.1, p. 69-77, 1970.
- TAYLOR, M. What are the key influences on the work of voluntary agencies? In: BILLIS, D.; HARRIS, M. *Voluntary agencies: challenges of organisation & management*. Londres: Macmillan Press Ltd, 1996.

TEIXEIRA, A. *Identidades em construção: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização*. São Paulo: FAPESP, POLIS, 2003

TOURAINÉ, A., Social movements and social change, In BORDA, O. F. (Org.) *The challenge of social change*. London, Sage, 1985. p. 77-92.

VIENNEY, C. *L'économie sociale*. Paris, [S.I.]. Édition La Découverte, 1994.

WOOD JÚNIOR, T. Novas configurações organizacionais: pesquisa exploratória empírica sobre organizações locais. *NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações*, Série Relatórios de Pesquisa – FGV-EAESP. São Paulo: Relatório n.37, 2001.