

## INOVAÇÃO SOCIAL: REFLEXÕES A PARTIR DE UMA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA

*NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA, ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ BARBOSA, CRISTINA PARENTE*

### **Resumo:**

Este trabalho analisa a contribuição de uma associação sem fins lucrativos portuguesa no desenvolvimento e promoção de inovações sociais. Foram identificadas as inovações sociais promovidas pela associação e analisados fatores restritivos e propulsores ao seu desenvolvimento, assim como, aspectos relacionados à escala, alcance e ressonância destas inovações. As análises foram subsidiadas por meio de uma abordagem intensiva baseada numa triangulação de dados obtidos com a realização de entrevistas semiestruturadas, observação direta e pesquisa documental. Observou-se que, apesar de não ser o foco da Associação, a busca por qualidade de vida dos habitantes das comunidades envolvidas desencadeou o desenvolvimento de processos considerados pela literatura como inovações sociais. As principais forças restritivas a estes processos identificadas foram a dependência financeira de outras organizações e os hábitos e costumes enraizados da população local. No entanto, a associação obteve sucesso por contar com a colaboração e engajamento de voluntários e de organizações parceiras.

**Palavras-Chave:** Inovação social. Associações Sem Fins Lucrativos. Associativismo.

### **1. Introdução**

Após a década de 1990, a inovação social tem despertado o interesse de uma diversidade de pesquisadores, com destaque para a contribuição de cursos e programas de pesquisa de universidades como Stanford, Harvard e Brown nos Estados Unidos, do *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales* (CRISES) no Canadá, do *Business School for the World* (INSEAD) na França e da Universidade de Cambridge, da *Young Foundation* e do *National Endowment for Science Technology and Arts* (NESTA), na Grã Bretanha (Bignetti, 2011; Ezponda & Malillos, 2011).

Em decorrência, há um crescimento considerável no número de estudos e publicações sobre a temática (Pacheco et al., 2015; Montgomery, 2016). Muitos destes dão ênfase à delimitação do conceito e aos inúmeros significados de inovação social, às diferentes abordagens, processos ou etapas para o seu desenvolvimento e disseminação, sendo grande parte fruto da análise de casos que, de uma ou outra forma, promoveram tais inovações, com destaque para as experiências das Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos (OSCs).

A escolha do campo das OSC como o mais profícuo ao entendimento deste fenômeno dá-se pelo fato de tais organizações intervirem diretamente no desenvolvimento territorial com atividades pautadas pela defesa de interesses coletivos e por serem orientadas por um sentido humanista de bem comum. Assim, as OSC passam a ser consideradas como um “laboratório” para o desenvolvimento de inovações que resultam em novos processos, intervenções e abordagens, ou ainda em novos produtos e serviços desenvolvidos para melhorar uma situação ou solucionar um problema social (CST, 2000). Tais inovações, qualificadas como sociais, buscam a conexão entre satisfação de necessidades básicas,

melhoria da qualidade do meio-ambiente, inovação nas relações sociais, governança, empoderamento e justiça social. (Mehmood & Parra, 2013). Com efeito, tornou-se comum o uso do termo inovação social intercambiado com os termos economia social, empresa social e terceiro setor (Montgomery, 2016).

No entanto, muitos aspectos permanecem incompreendidos, justificando a intensificação de esforços para a apreensão das condições ambientais que favorecem a sustentabilidade e a difusão da inovação social, das maneiras de alinhar interesses divergentes e atores diversos e dos recursos necessários ao seu desenvolvimento e disseminação (Oliveira & Breda-Vázquez, 2012). Ademais, Bouchard (2012), com seus estudos, apresenta evidências de que nem todas as OSCs são inovadoras, reforçando a necessidade da intensificação das investigações neste domínio para documentar melhor o potencial do campo, bem como os seus limites para a resolução de problemas de grande escala.

Neste intento, este estudo tem como principal objetivo analisar como a atuação de uma associação sem fins lucrativos (doravante designada Associação Alfa), sediada em Portugal, pode impactar no desenvolvimento de inovações sociais. É feita a análise da amplitude do fenômeno, com base nos critérios escala, alcance e ressonância, propostos por Nilsson (2003), assim como, de sua trajetória, das necessidades atendidas e dos principais requisitos e direcionadores ao seu desenvolvimento e suporte. A opção pela Associação Alfa é resultado da sua ação ao nível do desenvolvimento local, principalmente em comunidades de países africanos, onde assume o papel propulsor na articulação em rede de organizações locais e de pessoas, envolvendo toda a comunidade com impacto regional e local.

As análises foram subsidiadas por meio da triangulação de dados obtidos com a realização de entrevistas semiestruturadas com informantes chave, observação direta e pesquisa documental e permitiram reflexões sobre a trajetória da organização e as atividades desenvolvidas que impactaram ou restringiram as ações consideradas como socialmente inovadoras.

## **2. Contextualizando a inovação social**

Desde Schumpeter, nos anos 1930, que o construto inovação tem forte conotação à obtenção de valor econômico, vindo posteriormente a resultar em uma diversidade de significações com a contribuição de diferentes autores. Inicialmente, foi definida como um processo que desencadeia novas ideias, práticas e artefatos; desenvolve novos procedimentos, soluções e produtos; e como a combinação entre criatividade e risco. Assim, inicialmente aplicou-se, sobretudo à área tecnológica e industrial, designando-se de inovação tecnológica. Mais recentemente novos conceitos ganharam notoriedade como os de inovação organizacional ou administrativa, inovação de mercado ou de marketing e, inovação social. (Bignetti, 2011).

A inovação social adquiriu maior relevo na última metade do século XX, apesar dos estudos sobre dos impactos da inovação na melhoria da qualidade de vida não serem recentes. Na perspectiva de Klein (2013), o destaque à inovação social foi reforçado pelas falhas e inconsistências do modelo de crescimento neoliberal que se alargou a todo o mundo desde 1980 e pelas novas abordagens sobre o processo inovativo, tendo em vista o estímulo ao desenvolvimento social. Como resultado, o termo “inovação social” começa a fazer parte das agendas governamentais e de pesquisa, multiplicando-se hoje as abordagens à temática (Bignetti, 2011).

Enquanto o conceito de inovação tecnológica, mais recorrente, está centrado nos objetos/produtos ou nos processos resultantes das tecnologias de comunicação e informação, o da inovação social passa a incidir sobre os contextos ao envolver pessoas e territórios, numa

perspectiva pluridimensional (trabalho, saúde, qualificação, dentre outros). Contudo, permanece aliado ao uso de inventos ou aplicações tecnológicas em associação com a diversificação dos agentes envolvidos para o alcance de mudança social sistêmica (Diogo, 2010).

O conceito de inovação social dá ênfase à transformação social, ao processo pedagógico, ao diálogo entre diferentes saberes e à inovação. Em grande medida, refere-se às contribuições dadas para os segmentos desfavorecidos ou marginalizados da sociedade e à sociedade como um todo (Phills Jr. et al., 2008).

Dos estudos sobre a temática, destacam-se duas principais vertentes para a definição de inovação social. Autores como Mulgan (2007), Pol e Ville (2009), Ezponda e Malilos (2011) centram-se na finalidade da inovação. Para eles, o que define a qualificação “social” da inovação é o seu fim – resolução de problemas coletivos – independentemente da forma que foi desenvolvida e de sua origem. Nesta perspectiva, há uma concentração em modelos e programas com impacto social com potencial de replicabilidade em outros contextos.

Outros autores, como Klein (2013) e Moulaert, MacCallum e Hillier (2013), abordam o constructo para se referirem, principalmente, a processos de inovação que, além do seu objetivo social, resultem de atividades desenvolvidas por OSCs que desenvolvem com os públicos vulneráveis metodologia de intervenção e processos capacitadores e empoderadores. São destacados por esta segunda abordagem os estudos de inovações obtidas com a atuação de associações e as cooperativas.

No entanto, quando consideradas as diferentes abordagens, acredita-se que independentemente do setor (Estado, mercado ou das OSC) é grande a variedade de organizações que podem gerar inovações sociais, principalmente quando colaboram entre si (Ezponda & Malillos, 2011). Esta também é a percepção de Mulgan (2010: 59), ao afirmar que “as inovações que começam num sector podem ser assumidas por outros, e com frequência as inovações mais excitantes ocorrem nas fronteiras entre sectores”.

Além da importância da parceria entre o setor público (por meio de políticas e de modelos de serviços), o setor privado (como nos exemplos das finanças éticas, da responsabilidade social das empresas e de novos negócios colaborativos) e o terceiro setor, Mulgan (2010) dá ênfase ao papel crítico da família para a inovação social. São citados exemplos de movimentos sociais como o *slow food* e os em prol dos direitos dos portadores de necessidades especiais em que a alteração do comportamento da família foi crucial para que se tornassem efetivos.

Com efeito, para Mulgan (2007; 2010), raramente as inovações sociais são apenas *top down* ou *bottom up*, sendo reforçada a necessidade de parceria entre pequenas organizações, grupos e indivíduos, pela elevada criatividade, mobilidade e rapidez e as grandes organizações como o Governo, empresas e organizações sem fins lucrativos de grande porte, que apesar de serem menos criativas têm elevada capacidade para implementação, resiliência, sustentação e escala para fazerem as coisas acontecerem.

Estas inovações estão vinculadas à “resolução de problemas sociais, normalmente deixados à margem pelas políticas públicas e pelas ações dos componentes da sociedade em geral” (Bignetti, 2011, p. 8). Objetivam desde respostas a situações sociais insatisfatórias até o rearranjo dos papéis e estruturas sociais. Assim, são procedimentos instaurados pelos atores sociais “para responder a uma aspiração, atender a uma necessidade, uma solução ou desfrutar de uma ação de oportunidade para mudar as relações sociais, para transformar um quadro ou propor novas orientações culturais” (Levesque, 2006, p. 3).

Na visão de Ionescu (2015), como as estruturas e políticas existentes não conseguem resolver problemas prementes, deposita-se esperança na inovação social. As pessoas tornaram-se mais conscientes da importância de se organizarem para encontrar soluções para

os desafios enfrentados pela sociedade. Esta tomada de consciência foi fundamental para que novas organizações ou redes de colaboração fossem desenvolvidas com o objetivo de amenizar a pobreza e a exclusão social.

Estas respostas seguem diferentes trajetórias de acordo com recursos disponíveis e sob a interferência de fatores propulsores e/ou restritivos. No entanto, citando Bacon et al. (2008), Oliveira e Breda-Vázquez (2012) afirmam que, independentemente das particularidades, é possível identificar padrões que resultam em fases semelhantes do ciclo de vida das inovações sociais, conforme indicado no Quadro 1.

Quadro 1: Fases do ciclo de vida da inovação social

	<b>Fase</b>	<b>Descrição</b>	<b>Obstáculos</b>
<b>0</b>	<b>Latente</b>	Identificação de necessidade social. Lançamento de novas ideias.	
<b>1</b>	<b>Concepção e desenvolvimento</b>	Discussão e seleção de ideias.	Abandono precipitado de ideias promissoras.
<b>2</b>	<b>Mobilização</b>	Adaptação do contexto institucional para inovação.	Falta de suporte, recursos ou liderança adequados.
<b>3</b>	<b>Generalização</b>	Incorporação da inovação social para as práticas e rotinas do contexto organizacional.	Oposição movida por interesses estabelecidos.
<b>4</b>	<b>Disseminação</b>	Transferência da inovação para outros contextos institucionais.	Enraizamento de práticas anteriores. Fragmentação institucional.

Fonte: Adaptado de Bacon et al. (2008 apud Oliveira & Breda-Vázquez, 2012, p. 525).

Na fase 0 ou latente é identificada uma necessidade social, proporcionando um gatilho para a geração de novas ideias. A fase seguinte é a de projeto e de descoberta de novos processos ou produtos, e é particularmente turbulenta com a discussão de novas ideias, que podem ser desenvolvidas ou abandonadas. Na fase 2 tem-se a mobilização que implica a criação de novas estruturas ou redirecionamento das já existentes com o objetivo de colocar a nova ideia em prática e pilotá-la. Este processo pode não ter continuidade por uma variedade de razões, tais como a falta de apoio, de recursos ou de liderança adequada, ou simplesmente porque ele não funciona na prática. Porém, quando funciona, ela alcança uma escala maior e torna-se parte da rotina principal em sua configuração institucional. Esta é a fase de generalização, fase 3, que geralmente é caracterizada por forte resistência dos interesses estabelecidos. Após generalizada, passa-se para a última fase – disseminação – dando origem a processos de difusão intersetoriais e interterritoriais através da inspiração ou replicação.

Quanto aos critérios para avaliação de resultados das dinâmicas de inovação social, Parente, Marcos e Diogo (2014) propõem escala, alcance e ressonância utilizados por Nilsson (2003). A escala relaciona-se ao número de pessoas e área geográfica abrangida. O alcance, à multiplicidade de dimensões sociais abrangidas pelos processos, que se correlacionam e resultam em melhorias inter-relacionadas. A ressonância refere-se à intensidade com que as práticas ou processos da inovação social passam a integrar-se nas estruturas mentais e nas práticas sociais, promovendo uma reinterpretção e uma apropriação que favoreça a sua reprodução. Muitos autores definem este último indicador como replicabilidade, quando há adaptação da inovação de um contexto a outros.

No entanto, Parente, Marcos e Diogo (2014) consideram que a replicabilidade é um indicador de ressonância, ideia que favorece uma perspectiva sistêmica da capacidade de expansão ou replicação, afastando as soluções pré-fabricadas e favorecendo as soluções flexíveis e enraizadas nas comunidades onde são implementadas.

À luz dos desdobramentos teóricos, este trabalho analisa a prática da Associação Alfa, um espaço de interação e busca de resolução de problemas coletivos.

### **3. Procedimentos metodológicos**

No intuito de uma análise qualitativa das práticas desenvolvidas pela Associação Alfa, este estudo segue uma abordagem interpretativa de modo a investigar as teias de representações e interpretações (tanto interna quanto externamente à organização) nos processos que resultam em inovações, sejam em produtos, serviços e modelos de gestão (Lopes & Barbosa, 2008). Deste modo, foi realizado estudo qualitativo considerando significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes e sobre o espaço das relações, processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A análise do caso foi subsidiada por informações obtidas com pesquisa documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas com informantes chave. Com sede em Lisboa, a Associação Alfa foi visitada entre 18 e 23 de julho de 2015. No dia 18, o pesquisador, acompanhado da diretora executiva, conheceu as instalações da sede da Associação e participou como ouvinte de uma das etapas finais da formação de voluntários que iriam em missão para a África. Nos dias 21 e 23 de julho, foram realizadas entrevistas com a diretora executiva, quatro beneficiários (um deles, por residir em São Tomé e Príncipe, foi entrevistado via Skype), duas voluntárias/associadas e dois integrantes da equipe executiva. A última entrevista foi realizada em 24 de julho, na cidade do Porto, com um representante da Direção Geral. Como critério de seleção interna dos entrevistados, optou-se pela diversidade, tendo sido entrevistados sujeitos representativos das diferentes grupos envolvidos na organização - diretores, funcionários, beneficiários, associados e voluntários. Atendendo a este critério, a escolha dos sujeitos foi realizada como o auxílio do diretor presidente que informou a relação de pessoas que estariam acessíveis para entrevista. De posse dessa relação, o pesquisador selecionou 10 entrevistados com longo histórico de participação ativa das atividades desenvolvidas pela Associação (seleção por conveniência, Merriam, 1998). O perfil dos entrevistados encontra-se no Quadro 2. Ademais, no dia 23 de julho, o pesquisador participou como observador da reunião semanal de planejamento das atividades realizadas pela Direção Executiva. A presidente desta Direção também disponibilizou alguns documentos da instituição: estatuto social, panfletos, boletins informativos do número 31 a 41 e dois livros publicados sobre a Associação. O site e a rede social da Associação também foram consultados e analisados.

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados da Associação Alfa

Entrevistados	Função/cargo	Idade	Tempo na função	Tempo na organização	Escolaridade
<b>Entrevistado A</b>	Membro da Direção Geral	40 anos	1 ano	4 anos	Licenciatura em Matemática; e Pós-graduação em Empreendedorismo Social.
<b>Entrevistada B</b>	Presidente da Direção executiva	44 anos	5 anos	21 anos	Licenciatura em Ciências Farmacêuticas
<b>Entrevistada C</b>	Gestora de projetos	35 anos	6 anos	6 nos	Licenciatura em Biologia; e Mestrado em Biologia da Conservação
<b>Entrevistado D</b>	Responsável financeiro/contabilista	34 anos	2 anos	12 anos	Licenciatura em Contabilidade
<b>Entrevistada E</b>	Formadora/voluntária/associada	47 anos	4 anos	13 anos	Licenciatura em Línguas; e Literaturas Modernas
<b>Entrevistada F</b>	Voluntária/Associada	50 anos	1 ano	17 anos	Licenciatura em História da Arte; especialização em Assuntos Empresariais.
<b>Entrevistada G</b>	Voluntária	27 anos	4 anos	4 anos	Pós-graduação em Educação Artística; licenciatura em Design de Comunicação
<b>Entrevistado H</b>	Beneficiário	50 anos	Não informado	18 anos	Nona série.
<b>Entrevistada I</b>	Beneficiária	18 anos	3 anos	3 anos	Ensino básico.
<b>Entrevistada J</b>	Beneficiária	25 anos	16 anos	16 anos	Licenciada em Filosofia; e Mestrado em Comunicação e Cultura.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados da pesquisa.

Foi elaborado um roteiro para entrevistas semiestruturadas, o qual foi aperfeiçoado ou modificado em função da necessidade de se obter outros tipos de dados (Godoy, 2006). As questões centrais, num total de 19, indagavam sobre as atividades percebidas como socialmente inovadoras, aspectos relacionados à inovação em produtos, em processos, em

serviços, métodos de intervenção e nas políticas, práticas e estrutura da organização, o modo como estas atividades foram desenvolvidas, os fatores propulsores e neutralizadores ao seu desenvolvimento, além de questionamentos sobre a escala, alcance e ressonância das atividades socialmente inovadoras identificadas. As entrevistas foram individuais, ainda que o foco da investigação e as unidades de análise fossem o funcionamento coletivo e organizacional.

Por meio de análise do conteúdo (Bardin, 1977), foram categorizados os diálogos gravados e transcritos. Posteriormente, os dados colhidos foram inseridos numa matriz de dupla entrada (falas dos entrevistados *versus* categorias de análise). A matriz foi impressa e a análise feita diretamente pelo pesquisador sem o uso de *software* voltado à análise de dados. Foi realizada análise do conjunto (triangulação) refletindo sobre as entrevistas, anotações de campo, fotografias e dados documentais obtidos (Mattos, 2006). Posteriormente, os resultados foram analisados à luz do referencial teórico.

#### 4. A Associação Alfa

A Associação Alfa é uma associação sem fins lucrativos, dotada de personalidade jurídica canônica e civil, reconhecida oficialmente como uma Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD). Em 1995, também foi reconhecida como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública. (Associação Alfa, 2016).

A Associação Alfa se assume como uma associação católica, inspirada em Santo Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus. Sua atuação dá-se por meio de jovens voluntários que permanecem nas comunidades de destino pelo período mínimo de um ano, privilegiando a relação, o conhecimento local e a simplicidade de meios, sendo assim criada a possibilidade do autodesenvolvimento das comunidades. (Associação Alfa, 2016). Neste sentido, por intermédio dos seus voluntários, tem incentivado, promovido e apoiado diversas iniciativas na área da educação formal e informal, como: criação de escolas, apoio no lecionamento de aulas, curso de alfabetização, cursos técnico-profissionais, criação de bibliotecas e centros infantis, apoio pré-escolar e promoção de atividades de tempos livres (Amaro & Batista, 2012: 24).

No âmbito do desenvolvimento comunitário, tem tido um papel crucial na criação e no apoio a infraestruturas, como construção de tanques e canalização de água, bem como na promoção da agricultura de subsistência, abertura de lojas comunitárias e estímulo às atividades de microcrédito. Em outra vertente, também se verifica o apoio a grupos mais desfavorecidos, por meio da integração familiar de “meninos de rua”, da abertura de cozinhas sociais para idosos e da execução de programas de promoção da mulher (Amaro & Batista, 2012: 24).

Em Portugal, a Associação Alfa desenvolve projetos voltados, principalmente, para emigrantes oriundos de países africanos e seus descendentes, como o projeto voltado para o oferecimento de aulas de reforço escolar ao público citado. O projeto é desenvolvido com o apoio de voluntários e de professores destacados (remunerados pelo Ministério da Educação, mas a serviço da Associação) e contratados disponíveis exclusivamente para dar explicações extraclasse a emigrantes ou seus descendentes (Entrevistada I).

Além da sede em Lisboa e de suas seções afiliadas em Porto e Coimbra, a Associação possui seções em Benguela (Angola), Cuamba (Moçambique) e Porto Alegre e São Tomé (São Tomé e Príncipe). Em Lisboa, conta com uma estrutura física que permite o desenvolvimento de atividades administrativas, a formação e o suporte aos voluntários. São

cinco salas destinadas à administração geral, aos diretores executivos e, à realização de reuniões, além de um espaço amplo utilizado para treinamentos e refeições.

No que diz respeito aos recursos humanos, a Associação Alfa conta com duas estagiárias, cinco funcionários contratados na sede e mais um contratado em uma das delegações nacionais. Nas delegações internacionais, estão 18 contratados em tempo integral e 54 em tempo parcial. Conta também com sete dirigentes estatutários.

Por se tratar de uma associação, o órgão máximo de deliberação da Associação Alfa é a Assembleia Geral. Logo abaixo, há uma Direção, constituída por quatro membros eleitos - presidente, secretário, tesoureiro e vogal - e por três representantes por inerência de funções - um assistente espiritual, padre indicado pelos jesuítas, o presidente da Direção Executiva e o representante nacional da formação. A Direção Geral é voluntária e eleita para um período de três anos. Sua função é deliberar sobre o planejamento estratégico e controlar e acompanhar as atividades desenvolvidas pela equipe executiva. Porém, a equipe executiva, que também é constituída por sete pessoas, é remunerada (Entrevistado D).

A Associação Alfa conta com um órgão informal, o Conselho de Anciãos, formado por ex-voluntários que retornaram das missões. Estes integrantes, que não precisam ser associados, participam das reuniões de planejamento, estimulando reflexões e dando recomendações à organização. A responsável pela formação (uma das anciãs) responde diretamente pela capacitação dos voluntários que vão em missão. Estes mantêm permanente contato com a equipe executiva, por intermédio da gestora de projetos (Entrevistado D).

Há voluntários em missão e em Portugal. Os estabelecidos em Portugal, em sua maioria, atuam como formadores. O número de voluntários em missão varia a cada ano, mas no último ano foram enviados quatorze. O número de voluntários formadores são vinte, distribuídos entre as seções de Lisboa, Porto e Coimbra. Além dos formadores e dos que vão em missão, há os voluntários responsáveis pelo acolhimento e reintegração dos que retornam das missões na África. Também há voluntários para o desenvolvimento das atividades operacionais dos projetos na África e na sede da Associação Alfa que se envolvem em equipes de divulgação, nas sessões de apresentação da Instituição e de participação em eventos (Entrevistada B).

Na opinião do Entrevistado A, o trabalho da Associação Alfa só é desenvolvido por conta das parcerias estabelecidas, seja em Portugal, ou na África. Localmente, todos os projetos são realizados por meio de parcerias, as quais, apesar de tornarem o trabalho mais complexo, obtêm resultados mais efetivos no longo prazo.

Dentre as parcerias locais, cabe destacar as igrejas (não somente a Católica), os Governos dos países onde atua e as associações locais. As igrejas exercem forte influência na organização e no comportamento da população local e são as paróquias que visualizam algumas oportunidades de intervenção, convidando a Associação Alfa para desenvolverem projetos nas comunidades de sua abrangência.

As associações locais também foram fundamentais para a implementação e continuidade das ações desenvolvidas, por ficarem responsáveis pelos projetos que foram levados à frente. O mesmo ocorreu com o Estado, ao assumir o papel de garantidor dos direitos da população e de dinamizador do desenvolvimento local, estabelecendo parcerias significativas para a execução das atividades.

E nestes trinta anos o Estado nestes países foi tendo papéis muito diferentes. No início, praticamente não existia intervenção do Estado, mas este tipo de respostas hoje em dia já não é assim, quer na área de educação, na ação social, do emprego. À medida que os anos passam e conforme as realidades dos países, também, vão avançando e assumindo responsabilidades, e isto para nós é muito importante. Nós não queremos substituir o Estado e, portanto, quando percebemos que vamos

mantendo o contato com os vários departamentos, com os vários setores, tentar que o Estado participe, seja um membro ativo. E podem acontecer coisas. Por exemplo, em Benguela temos um projeto de orientação e de empregabilidade. É uma Zona que começa a haver muito mais emprego. As empresas começam a se instalar. Existem uns centros de emprego do Estado, mas não funcionam ainda. Nós temos um gabinete para apoiar a empregabilidade. Fazemos um acordo com este centro de emprego e o centro de emprego até tem os seus técnicos também no nosso gabinete para ir fazendo um trabalho de aprendizagem. (Entrevistada B).

Na visão da Entrevistada C, as parcerias institucionais são reduzidas à medida que a extensão territorial das comunidades beneficiadas aumenta. Desse modo, em territórios menores, como São Tomé e Príncipe, há maior proximidade com os ministérios e as organizações locais.

## **5. O desenvolvimento de inovações sociais no âmbito da Associação Alfa**

Os entrevistados da Associação Alfa, de alguma forma familiarizados com a noção de inovação social, afirmaram compreender como inovações sociais as práticas que buscam dar respostas criativas a problemas sociais negligenciados, por meio de um processo de construção coletiva, com o uso de metodologias de intervenções que facilitem o envolvimento dos beneficiários na proposta e na execução das atividades.

Quando questionados sobre o fato de a Associação desenvolver ou não as práticas citadas, os entrevistados responderam afirmativamente, destacando as seguintes ações consideradas como socialmente inovadoras: funcionamento como organização missionária que envia voluntariado por um período de longa duração; sua forma de atuação, por buscar a emancipação e o desenvolvimento de seu público alvo; busca por respostas aos problemas encontrados no campo em que atua; e forma de acompanhamento dos voluntários durante o desenvolvimento dos projetos.

De acordo com a Entrevistada B, o programa de voluntariado da Associação tem como aspecto inovador o envio de pessoas em missão por um período mínimo de um ano. De sua perspectiva, a maioria das instituições portuguesas, mesmo as internacionais, envia voluntários em missões por um período de curta duração. Isso faz com que a missão atenda muito mais aos objetivos de aprendizagem do voluntário do que à aprendizagem da população beneficiada pela missão, já que ações que resultem verdadeiramente em alteração de comportamento e em desenvolvimento dos sujeitos exigem um trabalho de longo prazo. Ademais, de acordo com a Entrevistada B, a Associação Alfa foi a primeira organização portuguesa a enviar voluntários missionários a outros países e permanece como a organização que mais voluntários envia para o exterior anualmente.

A busca por respostas a problemas locais é o principal direcionador das atividades desenvolvidas pela Associação Alfa. Neste intento, são desenvolvidas ações criativas para o desenvolvimento de novos negócios locais e de novos espaços que estimulem a participação e o engajamento político dos sujeitos envolvidos. Apesar de parte considerável das propostas implementadas ser comum em outros contextos, sua execução e a forma de gestão dos recursos seguiram um percurso particular (Frazão, Carvalho, & Carlos, 2015) diante dos desafios enfrentados e dos recursos disponíveis à equipe de intervenção (Entrevistados A e C).

Quanto à forma de atuação da Associação Alfa, os entrevistados destacaram a constante busca por autonomia do público-alvo. Como enfatizado pelos entrevistados A e F, o conceito de desenvolvimento abordado vai além do desenvolvimento de ações assistencialista. A permanência por um período de longo prazo e a proximidade estabelecida fizeram com

beneficiários fossem envolvidos na identificação e na solução de seus problemas, por mais que a tentação para ações assistencialistas fosse grande diante das necessidades urgentes identificadas.

Como nos países africanos o foco era na capacitação de pessoas e no desenvolvimento das comunidades, foram mobilizados grupos comunitários, que prestaram assistência à criação de creches, escolas e centros comunitários, além de novos empreendimentos econômicos, tendo em vista a criação de trabalho e renda. Tais atividades foram realizadas por meio da inserção dos voluntários na comunidade, da interação e da partilha de experiência. Como resultado, as pessoas se tornaram mais conscientes e passaram a se envolver mais com as atividades e a vida comunitária. Na visão dos entrevistados A, B e G, com a mobilização, a capacitação e o engajamento dos beneficiários, novas estruturas e organizações sociais foram surgindo, as quais apesar de comuns em outras realidades, foram inovadoras para aquele território (Phills Jr. et al., 2009).

Por envolver a formação continuada e alterações de comportamentos, os resultados dos projetos desenvolvidos pela Associação Alfa não são alcançados no curto prazo (Entrevistada B). Para isso, torna-se necessário um trabalho de base, nem sempre comum em outras organizações cuja equipe de intervenção é remunerada por um período de curto prazo, em consonância com os ciclos previstos nos financiamentos dos projetos. Na Associação Alfa, por mais que cada voluntário tenha ficado por volta de um ano em missão, os projetos foram traçados para um período maior e a cada ano um novo voluntário é preparado e inserido no projeto para a continuidade de ações.

O tratamento dado aos voluntários que vão em missão também é considerado como inovador quando a Associação Alfa é comparada a outras ONGD que também atuam por meio do voluntariado. Apesar de não ser remunerado, há a exigência de um compromisso com a Instituição e com o desenvolvimento de sua missão organizacional, com grande exigência quanto à formação antes da partida e ao engajamento na vida comunitária. O caráter missionário do voluntariado também impôs àqueles que foram em missão um nível de entrega e compromisso diferenciado (Entrevistado B, E, J).

Além de envolver voluntários em projetos de longo prazo, a Associação Alfa é considerada como socialmente inovadora por trabalhar em cooperação como outras organizações voltadas para o desenvolvimento e por estimular a cultura da ação e a reflexão. Na visão da Entrevistada C, tal cultura é resultado da espiritualidade inaciana, que prega a experiência e a reflexão.

## **6. Percepção sobre a escala, alcance e ressonância das inovações sociais**

Os entrevistados consideram que as atividades desenvolvidas pela Associação Alfa chegam a um quantitativo significativo de beneficiários. Segundo a Entrevistada B, desde a sua fundação, foram mais de dez mil pessoas beneficiadas. O Entrevistado C apresentou números mais exatos, ao afirmar que fica em torno de quatorze mil pessoas. Foram inseridos neste quantitativo os recursos humanos envolvidos (contratados e voluntários), os integrantes das organizações parceiras e o público alvo diretamente beneficiado.

Por mais que a Associação Alfa atue em diferentes países africanos, caracterizados por grande densidade demográfica, as intervenções foram realizadas em contextos específicos, muitas vezes, em pequenas comunidades. No entanto, o fato de o território ser urbano ou rural teve implicações direta na escalabilidade das ações (Nilsson, 2003). Normalmente, as ações desenvolvidas em meio urbano chegaram a um número maior de pessoas, pela maior densidade demográfica deste contexto.

Observa-se que, apesar do desenvolvimento ser o foco, ao buscá-lo, diversas foram as dimensões impactadas pelas atividades da Associação Alfa, com destaque para a educação. Foi na esteira das ações formativas que temáticas como “Resgate de práticas culturais”, “Qualificação”, “Cidadania”, “Saúde” e “Lazer” tornaram-se transversais aos projetos e atividades desenvolvidas, como pode ser visualizado no Quadro 3.

Quadro 3 - Projetos da Associação Alfa, por dimensão impactada

Projetos e atividades	Dimensões de análise do impacto				
	Qualificação /Educação	Lazer	Cultura	Engajamento político e cidadania	Saúde
Desenvolvimento de grupos comunitários	X		X	X	X
Construção de estruturas como creches, escolas, centros de saúde	X	X	X	X	X
Formação de voluntários	X		X	X	X
Formação de beneficiários	X		X	X	X
Articulação de redes de parcerias	X	X	X	X	X
Apoio a emigrantes e seus familiares	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados da pesquisa

A ressonância (Nilsson, 2003) das práticas implementadas pela Associação Alfa foi ilustrada pelos entrevistados A, B, C e F ao descreverem experiências como os centros polivalentes e de apoio escolar, que foram mobilizados em diferentes territórios. Também foram destacadas as experiências com o desenvolvimento de grupos comunitários, centros pré-escolares e de alfabetização de adultos, que foram disseminados a outras realidades.

Nomeadamente, os grupos comunitários. Nomeadamente, bem as escolinhas de ensino pré-primário no Niassa. No fundo, foram tendo efeito de ressonância em toda a província. [...]. Algumas delas, provavelmente, já deixaram de existir e outras o próprio governo assumiu. Por isso eu diria que sim, embora cada território tenha tido características muito próprias. Mas, por exemplo, projetos em que houve alfabetização, sim. Muitos deles também foram alvos noutros territórios [...]. Projetos na área da saúde, mas mais em termos de formação também. E outros projetos que têm mais a ver, nos últimos anos, com a que estão ligadas ao empreendedorismo também. Como micronegócios, também (Entrevistada F).

Muitos dos projetos foram assumidos pelos beneficiários ou foram incorporados pelo Estado no formato de política pública. Como exemplo a Entrevistada E citou o projeto de alfabetização de adultos em Benguela, que foi assumido pela população local. Muitas pessoas formadas para esse projeto, mais tarde foram incorporadas pelo Estado e outras organizações sociais. No Niássara, o Estado moçambicano também assumiu o pagamento do salário dos trabalhadores dos projetos anteriormente desenvolvido pela Associação Alfa, tornando-os alfabetizadores.

Além dos projetos desenvolvidos, o próprio modelo de intervenção da Associação Alfa foi considerado pelos entrevistados como de referência para outras organizações,

principalmente no que diz respeito à formação de voluntários. Como referência na formação de voluntários para trabalhar em projetos de longa duração, recebe visitas constantes de representantes de OSC que buscam conhecer seus processos (Entrevistada B).

## **7. Percepção sobre as forças restritivas e propulsoras às inovações sociais**

O desenvolvimento das ações socialmente inovadoras apontadas pelos entrevistados foi facilitado por diferentes fatores propulsores, com destaque para o processo de formação e gestão dos voluntários da Associação, os projetos desenvolvidos no longo prazo, a valorização do diagnóstico, do planejamento e da experiência adquirida e o apoio de parceiros estratégicos.

A gestão do voluntariado, com destaque para a formação e seleção, possibilitou reflexões que levaram ao autoconhecimento dos voluntários e ao conhecimento sobre a Associação e as ações a serem desenvolvidas no campo. O processo de formação também funciona como seleção, pois apenas os que se identificam com a proposta, com a filosofia e com a missão da instituição são os que realmente ficaram. Na visão dos entrevistados A e B, a identificação dos voluntários com a missão refletiu diretamente na efetividade das ações desenvolvidas.

O fato de a Associação Alfa não depender apenas dos financiadores dos projetos de curto prazo também foi destacado como um facilitador para o desenvolvimento das práticas consideradas como inovações sociais. Como as atividades de campo demandaram diagnóstico e ações de longo prazo para que se atingisse a maturidade necessária para que a equipe de intervenção se ausentasse do território, o planejamento de longo prazo por meio de outras fontes de financiamento facilitou a longevidade das ações. Os ciclos de financiamentos nacionais e internacionais preveem um período de execução de um a três anos no máximo, sendo que os projetos da Associação Alfa levam de seis a doze anos, a depender do andamento das atividades. Essa possibilidade de um tempo maior para a permanência no terreno resultou em maior autonomia de ação da Associação, possibilitada pela diversificação das fontes de recursos advindas das receitas próprias e das doações de empresas e benfeitores particulares (Entrevistados A, B e C). Por mais que esse modelo tenha colocado a Associação em apuros, ele possibilitou maior liberdade para a tomada de decisão.

Como foram realizados um diagnóstico e um planejamento detalhado das atividades desenvolvidas, as atribuições das atividades e o desenvolvimento das ações ficaram mais alinhadas às necessidades locais. Com a capacitação e o desenvolvimento contínuo de competências, a Associação Alfa adquiriu experiência necessária ao bom desempenho na interlocução com voluntários, parceiros e comunidades. Com essa interlocução, foram aproveitadas as parcerias e a visibilidade da instituição para a obtenção da aceitação e confiança de seus beneficiários. (Entrevistados B, C e G).

Diante da complexidade de grande parte dos problemas enfrentados, as redes (The Australian Public Service, 2007, Mulgan, 2007, 2010 Pol & Ville, 2009, Ezponda & Malillos, 2011, Moulaert, MacCalum & Hiller, 2013) foram consideradas como indispensáveis na definição e implementação de estratégias cujos resultados se tornaram sustentáveis no longo prazo e na ampliação do alcance de maior variedade de dimensões impactadas. Também foi destacada a importância da articulação de parcerias, por potencializar a resolução de problemas comuns e o acesso a recursos escassos.

Com efeito, o quadro apontado responde ao questionamento de Bouchard (2012) sobre o fato das OSC sozinhas possuírem condições de resolver problemas em grande escala. No caso da Associação Alfa, a resposta é negativa já que, principalmente, sem o apoio de

financiadores. Tal quadro também reforça o modelo de Mulgan (2010) sobre a necessidade de articulação entre os diferentes atores, para que haja, de fato, inovação social.

Por mais que tenham uma diversidade de propulsores, diversas foram as barreiras para o desenvolvimento das inovações apontadas pelos entrevistados, citando-se como as de maior gravidade: geração de excedentes econômicos, recrutamento de voluntários, resistência da cultura local e inadequação das competências de parte dos voluntários.

Por mais que os voluntários tenham sido considerados o principal propulsor da Associação Alfa, o fato de atualmente a organização estar com dificuldade para recrutar um número significativo deles foi considerado como a principal barreira enfrentada, em razão da crise econômica por que Portugal tem enfrentado.

A segunda barreira destacada foi a escassez de recursos financeiros necessários à remuneração da equipe executiva e ao suporte das atividades administrativas e de campo. Por mais que atue com voluntários, há necessidade de investimento nos projetos no que diz respeito a garantia de infraestrutura, manutenção da equipe, materiais e passagens. Com as restrições dos recursos, foram muitas as demandas que não puderam ser atendidas (Entrevistada F).

A força restritiva destacada anteriormente chama a atenção para a necessidade de ampliar as fontes de financiamento de práticas socialmente inovadoras. Esta necessidade apontada por Meneses (2010), Bouchard (2012) e Chalmers (2012) também foi enfatizada no caso estudado diante da necessidade da Associação diversificar suas fontes de recursos para fugir dos financiamentos disponíveis apenas para o curto prazo.

Como a inovação social requer alterações substantivas de comportamentos (Lévesque, 2006, Mulgan, 2010, Bouchard, 2012, Klein et al., 2012, European Commission, 2013, Pue et al., 2016), os hábitos e costumes enraizados que caracterizam a cultura local também foram considerados como uma grande restrição à implementação e sustentabilidade de novas idéias, requerendo mais atenção às ações prioritárias e à forma de intervenção que facilitassem a superação das resistências culturais. Pela passividade e por partilharem uma cultura caracterizada pelo pouco trabalho coletivo, nem todos se engajaram na implementação e continuidade das ações. Muitas vezes, houve uma expectativa de que tudo seria dado ou que seria resolvido no curto prazo. Quando perceberam que seria construído coletivamente e que levaria tempo, muitos desistiram (Entrevistadas F e G).

A resistência cultural, tornou necessária a preparação do terreno, fazendo com que a implementação da ideia fosse algo demorado. Para que aceitassem a inovação e para que houvesse participação e envolvimento, tornou-se necessária a mudança de mentalidades, condição enquadrada por Oliveira e Breda-Vázquez (2012) como fase 3 do processo de desenvolvimento de inovações sociais, a generalização.

Outra limitação apontada está relacionada ao fato de, muitas vezes, a formação dos voluntários não ter dado conta de atender a todas as demandas dos projetos em que foram inseridos. Como as demandas do campo foram diversas e complexas, tornou-se praticamente impossível que os voluntários possuíssem todo o rol de competências demandadas durante a missão. A Entrevistada E se colocou como exemplo. Formada em Letras, foi trabalhar em um projeto de ensino pré-escolar que não era bem a área dela. Situações como estas justificaram ainda mais o investimento em formação dos voluntários.

O Quadro 4 apresenta síntese sobre o desenvolvimento de inovações sociais na Associação Alfa segundo o enquadramento apresentado por Oliveira e Breda-Vázquez (2012).

Quadro 4: Reflexões sobre o processo de desenvolvimento de inovações sociais na Associação Alfa

	Fase	Operacionalização Associação Alfa
0	<b>Latente</b>	As principais demandas foram identificadas pelas paróquias dos territórios atendidos e, posteriormente, com o diagnóstico realizado antes das missões e com as demandas com que a equipe se deparou no campo. Assim, as ações executadas levaram em consideração as demandas e os recursos disponíveis em cada território.
1	<b>Concepção e desenvolvimento</b>	De posse do diagnóstico realizado nos territórios, a Diretoria da Associação se reuniu com os demais associados e anciãos para traçar um plano de trabalho para cada voluntário que foi em missão. No entanto, foi no campo que as ações se efetivaram e o voluntário teve autonomia para alterar o plano diante dos propulsores, barreiras enfrentadas e recursos disponíveis. Como o trabalho foi desenvolvido conjuntamente com os beneficiários, as estratégias de ação dependeram do protagonismo deles.
2	<b>Mobilização</b>	Destacou-se o papel das paróquias na comunicação e mobilização da população local e dos parceiros locais, considerados como chave na articulação de atores relevantes para a execução das propostas.
3	<b>Generalização</b>	Por mais que os entrevistados tenham enfatizado o envolvimento dos beneficiários e voluntários para colocar as propostas em prática, a institucionalização destas ideias enfrentou resistências, por requerer alterações dos comportamentos deles. A cultura local, pouco afeita à participação e ao desenvolvimento de ações cujos resultados se deram no longo prazo, foi o principal gargalo. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que os obstáculos apontados só puderam ser superados pela relação de confiança construída pelos voluntários e pela articulação de parcerias estratégicas.
4	<b>Disseminação</b>	Disseminação das práticas da Associação por meio a participação em redes e intercâmbios. Ganhou destaque a incorporação de muitas práticas implementadas pelos Estados que as adotaram como políticas públicas.

Fonte: elaborado pelos autores, a partir dos dados da pesquisa

## 8. Considerações finais

Com o apontamento das ações consideradas como socialmente inovadoras e descritas na seção de resultados, os entrevistados da Associação Alfa reforçam as observações de Levesque (2006) e Moulaert, Maccallum e Hillier (2013) por considerarem o campo das OSC como profícuo ao desenvolvimento de inovações sociais.

Ao retomar o objetivo do estudo – analisar como a atuação da Associação Alfa impactou no desenvolvimento de inovações sociais – cabe desatacar que, por mais que a Organização não atue deliberadamente para este fim, o seu propósito de articular ações que busquem a superações de problemas sociais das comunidades atendidas e que melhorem a

qualidade de vida dos habitantes, fez com que uma série de propostas fosse implementada nas comunidades, desencadeando em novas estruturas, processos e intervenções. As ações da Associação reforçaram a identidade das comunidades, inspirando a reflexão, proposição de alternativas e a ação efetiva para superação dos problemas enfrentados.

Ao serem analisadas sob o pano de fundo dos critérios escala, alcance e ressonância, observou-se que as ações socialmente inovadoras identificadas têm impacto direto nas vidas dos beneficiados. Os diversos projetos e atividades desenvolvidos contribuíram para um desenvolvimento mais sustentável ao alcançar dimensões sociais, econômicas, políticas, e culturais. Muitas das práticas implementadas foram disseminadas a outros contextos e algumas foram implementadas como políticas públicas.

Deste modo, observou-se que por meio das parcerias a Associação alterou fortemente as relações sociais nas comunidades onde atuou, principalmente no âmbito dos serviços prestados, por ter chamado a atenção para as necessidades sociais emergentes, possibilitando a articulação local frente aos conselhos locais e ao Poder Público. Desse modo, a Associação tem atuado como gatilho para a articulação de novas práticas. São estas ações que levaram Lévesque (2006) a destacar a importância da proximidade deste tipo de associação com as populações locais, facilitando os agrupamentos e a participação cidadã.

A principal limitação deste trabalho diz respeito à sua própria natureza qualitativa de estudo de caso, impossibilitando a extrapolação das análises aqui apresentadas para outros contextos, para além do próprio critério de identificação dos entrevistados selecionados pela direção executiva. Em decorrência, como sugestão de estudos futuros, além da realização de um *survey* com uma amostra representativa de OSC, é proposta a ampliação do número de casos analisados. Tal proposta, já se encontra em execução pelos autores deste estudo no intento de comparar experiências de OSC brasileiras e portuguesas no domínio da inovação social.

## 9. Referências

Amaro, M. I., & Batista, C. (2012). *Vidas de missão: 25 anos de voluntariado* [Associação Alfa]. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Associação [Alfa]. (2016). Recuperado em 11 março, 2016, de [http://www.\[alfa\].org/](http://www.[alfa].org/).

Bardin, L.. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda.

Bignetti, L. (2011). As inovações Sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3-14.

Bouchard, M. J. (2012). Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. *Serv Bus*, 6, 47–59.

Chalmers, D. (2012). Social innovation: an exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. *Local Economy*. 28 (1), 17-34. European Commission. (2013). Guide to Social Innovation.

CST – Conseil de la Science et de la Technologie. (2000). *Innovation Sociale et Innovation Technologique: l'apport de la recherche em sciences sociales et humaines*. Sainte-Foy Québec: CST, recuperado em 20 agosto, 2012, de <http://www.cst.gouv.qc.ca>.

Diogo, V. (2010). *Dinâmicas de Inovação Social e suas Implicações no Desenvolvimento Espacial: Três Iniciativas do Terceiro Sector no Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Riscos, Cidades e Ordenamento do Território, Portugal.

Ezponda, J. E., & Malillos, L. M. (2011). Cambio de Paradigma en los Estudios de Innovación: El giro social de las políticas europeas de innovación. *ARBOR- Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 187(752), 1031-1043.

Frazão, N., Carvalho, I. L., & Carlos; F. (2015). *Social Innovation in Cidadania Ativa Programme Projects*. Lisboa: Calouste Gulbenkian Foundation.

Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In C. K. Godoi, C. K., R. Bandeira-de-Melo, R., & Silva, A. B. *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

Ionescu, C. (2015). About the conceptualization of social innovation. *Theoretical and Applied Economics*, 22(3), 53-62.

Klein, J. L.. (2013). Introduction: social innovation at the crossroads between science, economy and society. In F. Moulaert, D. Maccallum, A. Mehmood & A. Hamdouch (Org.). *The International Handbook on Social Innovation*. Cheltenham – UK: Edward Elgar.

Klein J. L., Fontan, J. M., Harrisson, D., & Lévesque; B. (2012). The Quebec System of Social Innovation: a focused analysis on the local development field. *Finisterra*, 47 (94), 9-28.

Lévesque, B. (2006). *Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique*. Quebec: Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Lopes, D. P. T., & Barbosa, A. C. Q. (2008). Percursos Teóricos-Metodológicos nos Estudos sobre Inovação: como as pesquisas tratam o fenômeno? *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 1.

Mattos, P. L. (2006). Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Melo & A. B. Silva (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

Mehmood, A., & Parra, C. (2013). *Social innovation in an unsustainable world*. In F. Moulaert, D. Maccallum, A. Mehmood & A. Hamdouch (Org.). *The International Handbook on Social Innovation*. Cheltenham – UK: Edward Elgar.

Meneses, J. W. (2010). Liderança e Gestão de OSFL. In Azevedo, C., Franco, R. C., & Meneses, J. W. *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: o desafio da inovação social*. Porto: UniarTE Gráfica S. A. 135 – 162.

Merriam, S. (1998). Designing the study and selecting a sample. In S. Merriam (Org.). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Montgomery, T. (2016). Are Social Innovation Paradigms Incommensurable? *Voluntas*, 27, 1979–2000.

Moulaert, F., Maccallum, D., & Hillier, J.. (2013). Social Innovation: intuition, precept, concept, theory and practice. In F. Moulaert, D. Maccallum, A. Mehmood & A. Hamdouch (Org.). *The International Handbook on Social Innovation*. Cheltenham – UK: Edward Elgar.

Mulgan, G.. (2007). *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: The Basingstoke Press.

Mulgan, G.. (2010). Inovação social. In C. Azevedo, R. Franco & J. W. Menezes (Org.) *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: o desafio da inovação social* (pp. 51-74). Porto: Uniarte Gráfica S.A.

Oliveira, C., & Breda-Vázquez, I.. (2012). Creativity and Social Innovation: What Can Urban Policies Learn from Sectoral Experiences? *International Journal of Urban and Regional Research*, 36(3), 522–538.

Pacheco, A. S. V., Santos, M. J., Silva., K. V. (2015). Social Innovation: a bibliometric research. *Anais do 5º CIRIEC International Research Conference on Social Economy*, Lisbon, Portugal, 5.

Parente, C., Marcos, V., & Diogo, V.. (2014). Sobre inovação e empreendedorismo social. In C. Parente (Org.). *Empreendedorismo Social em Portugal*. Porto: Universidade do Porto.

Phills Jr., James A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*.

Pol, E., & Ville, S.. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38, 2009, 878–885.

Pue, K., Vandergeest, C., & Breznitz, D. (2016). Toward a Theory of Social Innovation. *Innovation Policy Lab White Paper*.

The Australian Public Service. (2007). Tackling Wicked Problems: A Public Policy Perspective. Austrália: Australian Government.