UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FERNANDA DOS SANTOS JORGE

DA IDEIA À AÇÃO: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS SOB A PERSPECTIVA DO CICLO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Orientador: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula

PORTO ALEGRE

2026

FERNANDA DOS SANTOS JORGE

DA IDEIA À AÇÃO: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS SOB A PERSPECTIVA DO CICLO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula

Porto Alegre

2026

CIP - Catalogação na Publicação

DOS SANTOS JORGE, FERNANDA
DA IDEIA À AÇÃO: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS SOB A PERSPECTIVA DO CICLO DE INOVAÇÃO SOCIAL / FERNANDA DOS SANTOS JORGE. -- 2026.
134 f.
Orientador: ANTONIO DOMINGOS PADULA.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2026.

1. inovação social. 2. organizações sem fins lucrativos. 3. práticas de gestão. 4. ciclo de inovação social. 5. terceiro setor. I. DOMINGOS PADULA, ANTONIO, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

FERNANDA DOS SANTOS JORGE

DA IDEIA À AÇÃO: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS SOB A PERSPECTIVA DO CICLO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Porto Alegre, 14 de Agosto de 2026.

Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS

Banca Examinadora

Orientador: Profa. Dra. Lisiane Quadrado Closs
Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS

Orientador: Profa. Dra. Rosana da Rosa Portella Tondolo
Universidade Federal de Pelotas (UFPel)

Orientador: Profa. Dra. Edimara Mezzomo Luciano
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS)

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

AGRADECIMENTOS

Foram quase seis anos de estudo nos quais vivi muito mais do que uma jornada acadêmica. Foi uma experiência profundamente pessoal, que me trouxe aprendizados sobre persistência, escolhas e prioridades. Ao longo desses anos, não apenas cumpri todas as etapas necessárias para concluir o doutorado, mas também passei por experiências que me transformaram.

Em meio às tarefas acadêmicas, vi meu filho deixar de ser criança e se tornar um adolescente. Vi meu marido crescer profissionalmente e assumir responsabilidades que exigiram ainda mais do seu tempo e dedicação. Amadureci como profissional por meio de experiências e situações que tiraram meu sono e me colocaram diante de decisões que jamais imaginei precisar tomar. Fui apoio para minha família e para amigos, despedi-me de pessoas importantes e, quando a água tomou conta da minha cidade, encontrei tempo para cumprir também o meu papel de cidadã.

Não tenho a pretensão de achar que chegar até aqui foi mais difícil para mim do que para qualquer outra pessoa. Cada trajetória tem seus próprios desafios. Registro estas palavras apenas para que, no futuro, eu me lembre com clareza da caminhada que percorri e do preço que paguei para estar entre os 0,3% da população brasileira que conclui um doutorado.

Trajetórias são individuais, mas as conquistas são construídas coletivamente.

Minha profunda gratidão ao professor Padula, que me acolheu sem me conhecer, depois de uma breve conversa durante um café. A confiança que depositou em mim naquele momento mudou o rumo desta história. Também agradeço aos professores e à equipe do PPGA/UFRGS, especialmente à coordenação do programa, pela compreensão e pela sensibilidade ao atenderem meus diversos pedidos de prorrogação de prazo. Sem esse apoio, esta tese talvez não tivesse chegado ao fim.

Ao meu marido e meu filho, agradeço pelo suporte diário, pela compreensão e por dividirem comigo os sacrifícios que essa caminhada exigiu.

À Sociedade Brasileira de Computação, na pessoa da professora Renata Galante, agradeço pela confiança, pela flexibilidade e pelo apoio na liberação de horas de trabalho, fundamentais para que eu pudesse conciliar minha vida profissional com a pesquisa.

Aos amigos que me estimularam, acreditaram, aplaudiram, mas também me acalmaram e me arrancaram sorrisos nos momentos de tensão, especialmente Sabrina, Anne, Formiga, Lauren, Josi e Gwen.

À professora Tania, por me apresentar ao tema da inovação social e por me orientar no início desta trajetória.

Por fim, agradeço à Fernanda, aquela menina de aproximadamente 13 anos que, sem perceber, fez sua primeira pesquisa ao observar que muitos dos seus amigos tinham uma vida mais tranquila porque seus pais haviam tido acesso ao estudo. Naquele momento, concluiu que a educação seria o caminho para transformar a própria história. Hoje, sou a primeira pessoa da minha família a concluir o ensino superior e, agora, a conquistar um doutorado.

Gosto de pensar que aquela menina teria orgulho da mulher que me tornei.

RESUMO

A inovação social (IS) tem sido cada vez mais reconhecida como uma abordagem que possibilita desenvolver e implementar novas soluções para os desafios sociais contemporâneos. Neste contexto, as organizações sem fins lucrativos (OSFLs) estão fortemente vinculadas às iniciativas de inovação social, pois compartilham do mesmo objetivo de priorizar o bem-estar coletivo e promover a participação de diversos agentes em busca de soluções que por vezes não são ofertadas pelo Estado ou pelo setor privado. O sucesso das iniciativas de inovação social exige uma série de recursos e habilidades ao longo do seu desenvolvimento. Por outro lado, as OSFLs possuem determinadas características que ao serem confrontadas com as demandas do processo de inovação social, podem tornar seu desenvolvimento ainda mais complexo e desafiador. Frente a esse contexto, a presente tese tem como objetivo central descrever como a inovação social é desenvolvida no âmbito das OSFLs, desde a identificação das necessidades até a implementação das soluções. Dado que neste estudo a inovação social é abordada pela perspectiva de um processo organizacional, foi adotado como referencial analítico o Ciclo de Inovação Social proposto por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010). Assim, este estudo foi conduzido com abordagem qualitativa e quantitativa, estruturada em três etapas metodológicas que se complementam para responder aos objetivos específicos, contemplando: i) a análise do conhecimento existente sobre IS em OSFLs, ii) o mapeamento das práticas de gestão que constituem as fases do processo de IS em OSFLs, iii) a consolidação das evidências sobre o desenvolvimento da IS em OSFLs. Dentre os principais resultados, observou-se que as parcerias e colaborações não só impulsionam as iniciativas, mas também são os meios para mobilização de recursos financeiros e humanos. A análise das práticas de gestão evidenciou aderência a práticas relacionadas à interação com *stakeholders*, bem como em práticas relacionadas a capacidades favoráveis à inovação social, tais como análise em diversas fases das suas iniciativas, flexibilidade e adaptação a contextos diversos, uso de métodos e ferramentas de suporte e aproveitamento de recursos e estruturas internas. Os principais desafios evidenciados incluem questões relacionadas à mobilização de recursos, principalmente no que diz respeito à dependência de recursos externos, o que afeta a sustentabilidade e a manutenção das iniciativas no longo prazo. Por fim, verificou-se que as capacidades e estruturas de governança das organizações tendem a ser adaptáveis aos seus contextos de atuação, refletindo suas individualidades. Os achados desse estudo apresentam contribuições significativas para o campo científico, destacando-se o avanço na discussão sobre IS no Terceiro Setor, preenchendo uma lacuna já apontada em estudos anteriores. Dentre as contribuições práticas estão o mapeamento de impulsionadores, abordagens e atores relacionados ao processo de IS em OSFLs, bem como os aspectos observados nos depoimentos das organizações, que oferecem uma visão abrangente acerca do processo, suas dinâmicas e relações existentes, podendo ser úteis tanto para organizações emergentes quanto para apoiar a formulação de políticas públicas. Em síntese, o estudo evidencia que, no contexto das OSFLs, a disponibilidade de recursos afeta a escolha das abordagens, as abordagens utilizadas moldam definem os atores envolvidos, enquanto que as práticas de gestão adotadas sustentam o aprimoramento das capacidades necessárias para o desenvolvimento de inovações sociais.

Palavras-Chave: Inovação Social. Organizações Sem Fins Lucrativos. Práticas de Gestão. Terceiro Setor. Ciclo de Inovação Social.

ABSTRACT

Social innovation (SI) has increasingly been recognized as an approach that enables the development and implementation of new solutions to contemporary social challenges. In this context, nonprofit organizations (NPOs) are closely associated with social innovation initiatives, as they share the common objective of prioritizing collective well-being and fostering the participation of multiple stakeholders in the pursuit of solutions that are often not provided by the State or the private sector. The success of social innovation initiatives requires a range of resources and capabilities throughout their development. On the other hand, NPOs possess specific characteristics that, when confronted with the demands of the social innovation process, may make its development even more complex and challenging. Against this background, the main objective of this dissertation is to describe how social innovation is developed within nonprofit organizations, from the identification of social needs to the implementation of solutions. Since this study approaches social innovation from the perspective of an organizational process, the Social Innovation Cycle proposed by Murray, Caulier-Grice, and Mulgan (2010) was adopted as the analytical framework. Accordingly, this study employed a qualitative and quantitative approach, structured into three complementary methodological stages designed to address the specific research objectives: (i) analyzing the existing body of knowledge on social innovation in nonprofit organizations; (ii) mapping the management practices that constitute the stages of the social innovation process in nonprofit organizations; and (iii) consolidating evidence on the development of social innovation in nonprofit organizations. Among the main findings, partnerships and collaborations were found not only to drive social innovation initiatives but also to serve as key mechanisms for mobilizing financial and human resources. The analysis of management practices revealed adherence to practices related to stakeholder engagement, as well as to capabilities that support social innovation, such as continuous analysis across different stages of initiatives, flexibility and adaptability to diverse contexts, the use of supporting methods and tools, and the effective utilization of internal resources and organizational structures. The main challenges identified were associated with resource mobilization, particularly the dependence on external resources, which affects the sustainability and long-term continuity of social innovation initiatives. Finally, the findings indicate that the organizational capabilities and governance structures of nonprofit organizations tend to be adaptable to their operational contexts, reflecting their unique characteristics. The findings of this study offer significant contributions to the scientific field, particularly by advancing the discussion on social innovation in the Third Sector and addressing a gap previously identified in the literature. Practical contributions include the mapping of drivers, approaches, and actors involved in the social innovation process within nonprofit organizations, as well as insights derived from the organizations' accounts, which provide a comprehensive understanding of the process, its dynamics, and the relationships established throughout its development. These findings may be useful both for emerging organizations and for supporting the formulation of public policies. Overall, the study demonstrates that, in the context of nonprofit organizations, the availability of resources influences the choice of approaches, the approaches adopted shape the actors involved, and the management practices implemented support the development and enhancement of the capabilities required for social innovation.

Keywords: Social Innovation. Nonprofit Organizations. Management Practices. Third Sector. Social Innovation Cycle.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos centrais e as características comuns da inovação social 28
Figura 2 – Ciclo de inovação social 33
Figura 3 – Espiral da inovação social..... 35
Figura 4 – Processo de inovação social..... 36
Figura 5 – Modelo de formalização continuum 36
Figura 6 – Modelo de inovação social em empresas sociais..... 37
Figura 7 – A tríade entre o Estado, o Mercado e o Terceiro Setor..... 41
Figura 8 – Dimensões de análise da inovação social em OSFLs 51
Figura 9 – Desenho da pesquisa 53
Figura 10 – Protocolo de revisão sistemática da literatura..... 55
Figura 11 – Publicações e citações por ano..... 70
Figura 12 – Periódicos que mais publicaram entre 2004 e 2024..... 72
Figura 13 – Países de origem dos dados coletados nos estudos..... 72
Figura 14 – Atores mais frequentemente mencionados nos estudos analisados 79
Figura 15 – Framework conceitual de IS em OSFLs 82
Figura 16 – Ranking dos Códigos 93
Figura 17 – Códigos proeminentes na categoria Atores..... 99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da amostra por região..... 62
Tabela 2 – Caracterização das organizações 62
Tabela 3 – Caracterização dos respondentes..... 63
Tabela 4 – Análise de confiabilidade das dimensões do questionário 84
Tabela 5 – Estatística descritiva por dimensão 84
Tabela 6 – Estatísticas descritivas da dimensão Colaborações e Parcerias Intersetoriais 86
Tabela 7 – Estatísticas descritivas da dimensão Capacidades Organizacionais..... 88
Tabela 8 – Estatísticas descritivas da dimensão Mobilização de Recursos 90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos que diferenciam a inovação tecnológica e a inovação social 25
Quadro 2 – Síntese dos conceitos encontrados em diferentes correntes literárias 26
Quadro 3 – Síntese das perspectivas da inovação social 30
Quadro 4 – Dimensões de análise por Tardif e Harrisson (2005) 31
Quadro 5 – Síntese dos modelos de análise de inovação social 38
Quadro 6 – Questões de pesquisa e motivações 54
Quadro 7 – Descrição dos entrevistados 64
Quadro 8 – Matriz de codificação para análise de conteúdo 66
Quadro 9 – Dez artigos mais citados 70
Quadro 10 – Abordagens de inovação social baseadas em recursos e estrutura 75
Quadro 11 – Principais relatos vinculados à categoria Abordagens 94
Quadro 12 – Principais relatos vinculados à categoria Etapas 97
Quadro 13 – Principais relatos vinculados à categoria Atores 99
Quadro 14 – Principais relatos vinculados à categoria Impulsionadores 102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 18
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA 18
1.3 JUSTIFICATIVA 19

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 23

2.1 INOVAÇÃO SOCIAL: EVOLUÇÃO DO CONCEITO E PERSPECTIVAS 23
2.2 MODELOS DE INOVAÇÃO SOCIAL 30
2.3 TERCEIRO SETOR: CARACTERIZAÇÃO E ATUAÇÃO NO MEIO SOCIAL E ECONÔMICO 40
2.4 PROPOSIÇÃO DAS DIMENSÕES DE ANÁLISE 44
2.4.1 Dimensão de mobilização de recursos *45*
2.4.2 Dimensão das parcerias e colaborações intersetoriais *47*
2.4.3 Capacidades organizacionais e estruturas de governança *48*
2.4.4 Síntese das dimensões de análise da inovação social em organizações sem fins lucrativos *50*

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 52

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 52
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA ETAPA 1 54
3.2.1 Planejamento da revisão *54*
3.2.2 Condução da revisão sistemática da literatura *55*
3.2.3 Relatório e disseminação das evidências encontradas na análise *56*
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA ETAPA 2 57
3.3.1 Definição do universo e amostra da etapa 2 de pesquisa *58*
3.3.2 Elaboração e validação do questionário *60*
3.3.3 Aplicação do questionário *61*
3.3.4 Tratamento e análise dos dados do questionário *63*
3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA ETAPA 3 64
3.4.1 Seleção dos participantes das entrevistas *64*
3.4.2 Condução das entrevistas *65*
3.4.3 Análise das entrevistas *66*

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 69

4.1 RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA 69
4.1.1 Panorama geral dos estudos *69*
4.1.2 Fatores que impulsionam o desenvolvimento de inovação social em OSFLS *73*
4.1.3 Abordagens utilizadas para desenvolver inovação social em OSFLs *75*
4.1.4 Etapas de desenvolvimento da inovação social em OSFLs *77*
4.1.5 Principais atores envolvidos no desenvolvimento de inovação social em OSFLs *79*
4.1.6 Proposta de framework conceitual para desenvolvimento de inovação social em OSFLs *82*
4.2 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO 83
4.2.1 Análise da confiabilidade do questionário por dimensões *83*
4.2.2 Aderência às práticas por dimensão *84*
4.2.3 Análise das práticas de colaborações e parcerias intersetoriais *86*

4.2.4 Análise das práticas de capacidades organizacionais ... *87*
4.2.5 Análise das práticas de mobilização de recursos ... *89*
4.3 RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO A PARTIR DAS ENTREVISTAS ... 92
4.3.1 Abordagens ... *94*
4.3.2 Etapas ... *96*
4.3.3 Atores ... *99*
4.3.4 Impulsionadores ... *102*
4.4 DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS ... 104
4.4.1 Colaborações e parcerias: a base que sustenta as inovações sociais em organizações sem fins lucrativos ... *104*
4.4.2 Mobilização de recursos: um desafio paradoxal ... *106*
4.4.3 Capacidades organizacionais e governança: um reflexo das especificidades das OSFLs *108*
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS ... 111
REFERÊNCIAS ... 115
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ... 127
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE ... 127
APÊNDICE B – ROTEIRO NÃO ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA ... 134

1 INTRODUÇÃO

A inovação social tem sido cada vez mais reconhecida como ferramenta para enfrentar os desafios sociais emergentes, pois possibilita o desenvolvimento de soluções criativas e sustentáveis para responder às demandas de grupos e comunidades. Nesse contexto, as organizações sem fins lucrativos (OSFLs) desempenham um papel fundamental, compartilhando o mesmo propósito de impacto social e buscando abordagens inovadoras para resolver problemas sociais. A sinergia entre a inovação social e essas organizações está presente em sua natureza comum em priorizar o bem-estar coletivo e promover a participação de diversos agentes em busca de soluções que muitas vezes não são ofertadas pelo Estado ou pelo setor privado (Taylor; Torugsa; Arundel, 2020b).

Em contraste com a abordagem tradicional da inovação, a inovação social, por definição, transcende os avanços científicos e tecnológicos que se concentram predominantemente na busca pela lucratividade, ao incorporar a esfera social no cerne do seu propósito (Cajaiba-Santana, 2014; Phills; Deiglmeier; Dale, 2008; Pol; Ville, 2009). O objetivo principal da inovação social é propor soluções que resultem em mudanças no âmbito social, as quais são desencadeadas pela ação coletiva (Cajaiba-Santana, 2014). Tais soluções, que podem se apresentar na forma de produtos, serviços, modelos organizacionais, mercados ou até mesmo processos etc., têm como finalidade não somente atender a uma necessidade social a partir de uma alternativa nova ou significativamente mais eficiente, mas também aprimorar capacidades, desenvolver novos relacionamentos e melhorar o uso dos ativos e recursos disponíveis (Agostini et al., 2017; Bourque, 2020; Caulier-Grice et al., 2012).

No campo da gestão da inovação, os países em desenvolvimento têm sido foco de pesquisas, com o Brasil estando entre os mais pesquisados. Paralelamente, pesquisas sobre inovações com viés social vem crescendo nas últimas décadas e um dos eixos que mais se destacam é a inovação como força motriz do desenvolvimento econômico, tecnológico, social e sustentável das regiões e nações (Martins et al., 2019), demonstrando que este é um campo frutífero de pesquisa. Embora o interesse pela temática tenha aumentado nos últimos anos (Bozic, 2022; Cajaiba-Santana, 2014; Van Der Have; Rubalcaba, 2016), observa-se a necessidade de estudos que ampliem a prática da inovação social e ofereçam ferramentas aos agentes que desejam implementar esse processo na proposição de soluções para problemas sociais.

Esse enfoque torna a inovação social uma ferramenta estratégica proeminente capaz de gerar soluções socialmente transformadoras, sustentáveis e eficientes em sua essência com a finalidade de promover o bem-estar coletivo e aprimorar a qualidade de vida de indivíduos e comunidades. Em outras palavras, as inovações sociais resultam em melhorias concretas para indivíduos e comunidades, ao mesmo tempo em que favorece a capacidade de ação da sociedade (Bourque, 2020; Kumasaka et al., 2022).

Nesse sentido, um ponto a ser destacado é que a inovação social, enquanto ferramenta, é aplicável a diversos segmentos, podendo ser implementada pela iniciativa privada, governos, acadêmicos, comunidades locais e organizações da sociedade civil (Bourque, 2020; Salim Saji; Ellingstad, 2016). Portanto, a abrangência da inovação social, enquanto instrumento de mudança social, não se restringe a uma esfera específica e pode ocorrer de forma isolada ou até mesmo pela interseção de diferentes atores sociais (Bourque, 2020; Caulier-Grice et al., 2012). Todavia, a perspectiva setorial torna-se pertinente uma vez que cada um desses agentes possui peculiaridades, dinâmicas e dilemas específicos a serem considerados para um efetivo engajamento e implementação das soluções propostas (Caulier-Grice et al., 2012), o que justifica uma abordagem centrada em OSFLs.

As organizações sem fins lucrativos (OSFLs) compõem o chamado Terceiro Setor da economia e apresentam características singulares que as diferenciam de outros agentes. Devido sua forma de atuação, essas organizações possuem uma forte capacidade de envolvimento junto à comunidade, atuando diretamente nas bases sociais e desenvolvendo um entendimento profundo das necessidades e desafios enfrentados por grupos vulneráveis Krasnopolskaya; Mersiyanova, 2014). Assim, as OSFLs podem utilizar a inovação social de duas maneiras principais. Primeiramente, de forma direta, na própria gestão das organizações, adotando práticas e processos inovadores que otimizem seu funcionamento, melhorem a eficiência de suas operações e ampliem seu impacto social (Krasnopolskaya e Korneeva, 2020; Maier; Meyer; Steinbereithner, 2016; Vigoroso et al., 2023). Em segundo lugar, de forma indireta, no desenvolvimento de soluções, seja de maneira autônoma ou em colaboração com empresas privadas e o Estado, atuando como facilitadoras e mediadoras de processos inovativos, reunindo diferentes atores e promovendo cooperações que potencializam os resultados alcançados (Lacerda; Martens; Freitas, 2023; Mailhot et al., 2021; Meijs et al, 2020).

No entanto, a implementação da inovação social em organizações sem fins lucrativos enfrenta dificuldades diversas, incluindo barreiras estruturais, financeiras e culturais (Adro;

Fernandes; Veiga, 2022; Medeiros; Gómez, 2021; Vigoroso et al., 2023). Dessa forma, a complexidade do processo de inovação social, alinhada às singularidades das OSFLs, pode se tornar uma barreira tanto para o desenvolvimento quanto para a implementação das propostas empreendidas por essas instituições. A esse respeito, Van de Ven (2017) enfatiza que a jornada de inovação envolve processos complexos com múltiplos obstáculos e dimensões, os quais exigem capacidade de gerenciamento para manobrar os processos de desenvolvimento e implementação. Ainda, o autor considera que, por envolver uma série de atividades divergentes e convergentes, as quais não seguem um ciclo linear, o processo em si pode ser difícil de ser controlado (Van De Ven, 2017). Consequentemente, a trajetória de inovação se constitui em um processo dispendioso, arriscado e influenciado pelo contexto, e que tem sido predominantemente concentrada em países ricos, pois depende de certas abordagens científicas e capacidades de pesquisas universitárias específicas (Oeij et al., 2019; Zanello et al., 2016).

Dada a complexidade do processo de inovação, a identificação e a implementação de práticas de gestão que apoiem o processo inovativo estão entre as temáticas abordadas no campo de estudos sobre inovação (Araujo et al., 2022; Barczak; Kahn, 2012; Echeveste; Rozenfeld; Fettermann, 2017; Kahn et al., 2012). No entanto, tais estudos se concentram na inovação tecnológica, enquanto que os estudos de inovação social priorizam o desenvolvimento de modelos que definem etapas ou fases do processo. Considerando que as práticas podem ser definidas como um conjunto de técnicas, métodos e processos estabelecidos e reconhecidos como eficazes na gestão do processo inovativo (Barczak; Kahn, 2012), os modelos formulados para analisar o processo de inovação social podem ser utilizados para mapear as práticas que beneficiam e favorecem a eficiência do processo inovativo.

Ainda, observa-se que o conjunto de abordagens, metodologias e práticas de inovação social ainda não se constitui num corpo consolidado de conhecimentos e não há uma teoria que lhes dê suporte, a necessidade de mais estudos que abordem as capacidades organizacionais e práticas de gestão da inovação social, especialmente em organizações do Terceiro Setor (Hernández-Ascanio; Rich-Ruiz, 2020; Kadyrova; Shapira, 2024; Taylor, Torugsa; Arundel, 2020b). Assim, embora a pesquisa em inovação social esteja ganhando destaque no campo acadêmico devido a uma série de tendências e impulsionadores (Agostini et al., 2017; Oeij et al., 2019; Van Der Have; Rubalcaba, 2016), o mapeamento de práticas de gestão que contribuem para um maior alcance e expansão da inovação social em contextos

específicos como o Terceiro Setor, constituiu uma lacuna de pesquisa, sobre a qual este estudo pretende avançar.

Considerando tal cenário, a vinculação dos modelos de inovação social existentes na literatura com práticas de gestão aplicadas no contexto das organizações, pode fornecer uma visão abrangente do processo, além de proporcionar uma estrutura para analisar sistematicamente tais práticas. Dessa forma, entende-se que estudos e análises nesse campo de pesquisa poderão desenvolver e expandir a eficácia das práticas de gestão em inovação social, impulsionando mudanças positivas e sustentáveis em comunidades e na sociedade como um todo. Uma abordagem promissora para estruturar e avaliar essas práticas é o Ciclo de Inovação Social (CIS), um dos modelos mais presentes nas pesquisas sobre esse tema (Patias et al., 2017). Esse modelo considera que o processo de inovação social ocorre em seis etapas principais que iniciam com a proposição das soluções, passam por implementação, disseminação e expansão, até atingir a mudança sistêmica (Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010).

Embora essas etapas não sejam necessariamente lineares, o modelo aponta para uma curva ascendente que converge para a etapa final do processo de inovação social, onde ocorre a mudança sistêmica. Essa última etapa representa o impacto profundo e duradouro das inovações sociais, onde a inovação social se efetiva ao se legitimar como solução (Cajaiba-Santana, 2014), pois nessa etapa os beneficiários não só validam a eficácia da solução, como a aceitam e incorporam-na em seu ambiente, tornando-a uma prática comum e alterando as estruturas e sistemas existentes em níveis micro (beneficiários), meso (organizações) e macro (sociedade) (Díaz-Perdomo; Álvarez-González; Sanzo-Pérez, 2021; Silva et al.,2026).

Tendo em vista que o modelo CIS apresenta um conjunto de etapas a serem seguidas, este estudo adota uma perspectiva centrada na gestão da inovação social enquanto um processo organizacional, buscando a compreensão de como as organizações sem fins lucrativos gerenciam esse processo no seu cotidiano em cada uma dessas fases, além de analisar até que ponto suas práticas de gestão estão alinhadas ao modelo. A análise da gestão de inovação social em OSFLs, permitirá aprofundar o conhecimento sobre o desenvolvimento das iniciativas desde a identificação da necessidade até a implementação, mapeando capacidades e limitações ao mesmo tempo em que se verificam fatores impulsionadores e abordagens utilizadas. Em síntese, esse tipo de análise pode aprimorar a forma como as OSFLs abordam o propósito social orientado para a inovação social.

Estudos anteriores que analisaram as implicações do processo de inovação social em instituições sem fins lucrativos mostraram que essas organizações inovam não apenas para obter um maior impacto social, mas também para sobreviver ao ambiente incerto e altamente competitivo no qual estão inseridas (Díaz-Perdomo; Álvarez-González; Sanzo-Pérez, 2021; Webb; Richelieu; Cloutier, 2019; Weerawardena; Mort, 2012). Assim, considerando o exposto e alinhado ao papel intrínseco das OSFLs em promover o bem comum e buscar aprimoramentos sociais, esta pesquisa propõe explorar a temática da inovação social no contexto dessas organizações, tendo como objetivo principal analisar o desenvolvimento de inovação social no âmbito das OSLFs, sob a ótica do modelo de Ciclo de Inovação Social, a partir do mapeamento de práticas de gestão adotadas por elas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Face aos argumentos apresentados, o estudo procura responder à seguinte questão de pesquisa: **como se dá o processo de desenvolvimento da inovação social em Organizações sem Fins Lucrativos?**

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Nessa direção, o objetivo principal deste estudo é analisar as práticas de gestão da inovação social em Organizações sem Fins Lucrativas (OSFLs) brasileiras sob a ótica do Ciclo de Inovação Social. Dessa forma, são propostos os seguintes objetivos específicos:

i) Analisar o conhecimento existente sobre o desenvolvimento de inovação social (IS) em Organizações sem Fins Lucrativos (OSFLs);

ii) Mapear a aderência das práticas de gestão que constituem as fases do processo de inovação social no contexto das Organizações sem Fins Lucrativos (OSFLs);

iii) Consolidar as evidências sobre o desenvolvimento da inovação social em Organizações sem Fins Lucrativos (OSFLs), a fim de descrever os principais fatores que impactam sua gestão e resultados.

Assim, por meio de estudo exploratório, de natureza quantitativa e qualitativa, a intenção é contribuir com a literatura de três maneiras. Primeiro, fornecendo uma visão sobre o estado da arte no campo da inovação social em OSFLs, especificamente relacionado às dimensões relevantes do desenvolvimento de novas soluções. Em segundo lugar, propõe-se o mapeamento do conjunto de práticas aplicáveis ao contexto das OSFLs, as quais podem motivar estudos futuros sobre sua aplicação em diferentes contextos e setores. E por último, descrever em profundidade os aspectos que permeiam a gestão de IS nesse contexto.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo pode ser fundamentada a partir de três perspectivas, sendo a primeira delas a **científica**. Uma vez que o corpo de literatura atualmente disponível sobre o conceito, práticas, modelos e instrumentos de aplicação da inovação social ainda permanece escasso, especialmente no âmbito das organizações sem fins lucrativos (Adro; Fernandes; Veiga, 2022; Choi; Majumdar, 2015; Ribeiro de Assis; Nunes, 2019), verifica-se, portanto, um vasto espaço e uma necessidade premente para o avanço da temática. Ainda que alguns estudos tenham sinalizado uma expansão significativa da produção científica que trata de tópicos inerentes à inovação social (Martins et al., 2020; Oeij et al., 2019), o corpo teórico sobre o tema ainda está em estágio de consolidação e expansão, haja vista a ambiguidade conceitual relatada por diversos autores, ocasionada pela diversidade de definições e configurações de pesquisa (Choi; Majumdar, 2015; Oeij et al., 2019; Van Der Have; Rubalcaba, 2016). Assim, apesar do seu notável potencial para enriquecer o entendimento sobre aspectos relacionados às mudanças sociais, atuação de movimentos sociais e resolução de problemas comunitários, considera-se que a quantidade de trabalhos acadêmicos sobre essa temática ainda é limitada (Choi; Majumdar, 2015).

Especificamente no que diz respeito ao tópico das práticas de gestão da inovação social, embora existam estudos anteriores que abordem o assunto, é importante ressaltar que essas pesquisas foram elaboradas considerando os aspectos envolvidos no processo de inovação tecnológica, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos (Araujo et al., 2022; Barczak; Kahn, 2012). No entanto, quando se trata da inovação social, que apresenta características, objetivos, etapas e abordagens distintas, não foram encontrados estudos específicos que investiguem as práticas de gestão inovação social de maneira aprofundada, o que sugere o ineditismo deste estudo. Assim, destaca-se a necessidade de pesquisas que se concentrem nesse campo emergente e proporcionem novos *insights*

teóricos, contribuindo para a expansão do conhecimento em inovação social, bem como incorporem novos conhecimentos sobre a governança do processo de inovação social (Martins et al., 2020).

Por fim, o estudo contribui ao realizar uma análise teórica e empírica sob a ótica do Ciclo de Inovação Social, um modelo já estabelecido e amplamente difundido, mas que ainda é pautado nos estudos de forma adaptada e segregada (Medeiros; Gómez, 2021, Silva, 2022). Neste sentido, esta tese pretende contribuir para o avanço do conhecimento prático sobre o processo de inovação social, oferecendo às OSFLs e seus *stakeholders* uma visão ampliada sobre os aspectos envolvidos na gestão das iniciativas empreendidas no âmbito do Terceiro Setor. Para além, atende a um chamado feito por Martins et al. (2019), que identificaram uma lacuna de estudos com abordagens qualitativas que ofereçam a oportunidade de entender as dinâmicas e interações que ocorrem dentro e no entorno das atividades de inovação das organizações.

A segunda perspectiva que fundamenta este estudo é a **social**. O surgimento da inovação social retrata uma nova forma de pensar a inovação, resultante de uma conjuntura em que se discute a relação entre o crescimento econômico, o desenvolvimento socioambiental e os esforços e tentativas para encontrar soluções para as questões mais complexas e urgentes da sociedade atual, como a desigualdade social, a redução de pobreza e as alterações climáticas (Bataglin et al., 2021). Dessa forma, tendo em conta que a inovação social, enquanto instrumento, possui potencial de contribuir para a minimização de problemas sociais não solucionados pelo Estado (Ribeiro de Assis; Nunes, 2019), as OSFLs estão entre os atores relevantes que podem promover o fomento e a expansão de ações de inovação que tenham como propósito o bem-estar dos indivíduos e da coletividade (Rocha et al., 2019).

Agostini et al. (2017) observam que o envolvimento das organizações de Terceiro Setor se trata de um fator importante na evolução do conceito, já que inovação social tem sido aplicada como uma alternativa para o desenvolvimento das comunidades, nas quais as mudanças devem acontecer pela ação dos indivíduos e não apenas por ações externas. Caulier-Grice et al. (2012) ressaltam que, por serem organizações engajadas na prestação de serviços que não são oferecidos pelos setores privado ou público, considera-se que essas organizações são predominantemente engajadas nas questões sociais. Adicionalmente, destaca-se a relevante contribuição da academia junto à sociedade ao produzir estudos científicos dedicados ao Terceiro Setor. A natureza interdisciplinar desse campo de pesquisa implica a necessidade de um amplo conjunto de conhecimentos teóricos e empíricos, necessários para

o seu desenvolvimento e progresso, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de inovações sociais (Al Jayousi; Nishide, 2024; Kumasaka et al., 2022; Ma; Konrath, 2018; Maier; Meyer; Steinbereithner, 2016).

Consequentemente, infere-se que pesquisas que investiguem o desenvolvimento prático do fenômeno da inovação social em um ambiente típico como o Terceiro Setor, torna-se especialmente pertinente para compreender suas particularidades e contribuições para a sociedade, pois a disseminação de estudos e suas evidências podem auxiliar na implementação de políticas públicas, incentivar investidores privados e fornecer direcionamento para as organizações que desejam explorar soluções voltadas ao bem social.

Neste contexto, surge então a terceira perspectiva que ampara este projeto de tese, que consiste em abordar **processos de gestão** que possam auxiliar as OSFLs no manejo das etapas de inovação social, já que, conforme aponta a literatura voltada para a inovação tradicional, a adoção de práticas no processo inovativo pode proporcionar resultados mais favoráveis. Considerando que a literatura atual sobre inovação em entidades sem fins lucrativos seja escassa (Jaskyte, 2011) e que essas organizações tenham uma tendência a inovar menos do que as empresas (Audretsch; Belitski, 2023), pesquisas nessa área são necessárias não apenas disseminar o tema, mas também para disponibilizar suporte intelectual e científico às organizações, a fim de fortalecê-las, enriquecendo a prática da inovação social (Agostini et al., 2017). Complementarmente, Caulier-Grice et al., 2012 defendem que o setor sem fins lucrativos é fonte de muitas abordagens inovadoras para atender às necessidades sociais, mas enfrenta diversos desafios que dificultam o desenvolvimento de capacidade e resiliência dessas organizações.

No contexto das OFLS, as práticas de gestão necessitam de adaptações cuidadosas para refletir a realidade local e a missão social das organizações (Adro; Fernandes; Veiga, 2022). Portanto, o argumento sustentado nesta pesquisa é, primeiramente, de que a inovação social pode se beneficiar da identificação de práticas de gestão que sustentem o processo inovativo ao longo das suas etapas, e, em segundo lugar, que as OSFLs, consideradas atores relevantes no contexto da inovação social, demandam por estudos que possam direcioná-las no desenvolvimento de soluções a partir da inovação social.

Dessa forma, este estudo será baseado em exemplos orientados para o Terceiro Setor, focando na identificação de práticas que melhor estão alinhadas com as estruturas e especificidades dessas organizações. A partir de uma investigação exploratória, que culminará na triangulação de evidências que integram a teoria e a prática, espera-se contribuir ampliando

o entendimento sobre a temática, fornecendo pontos de partida para os atores envolvidos no processo de inovação social e servindo de apoio tanto para os formuladores de políticas públicas quanto para os gestores das organizações.

A contextualização inicial apresentou um panorama acerca do problema de pesquisa, a questão que norteou o desenvolvimento do estudo, bem como o objetivo geral e os específicos, além da justificativa. A estrutura da tese inclui, além desta introdução, a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, a apresentação dos resultados e discussão dos achados, as considerações finais, as referências utilizadas e os apêndices que incluem o questionário e o roteiro utilizado para guiar as entrevistas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentado o referencial teórico que embasa esta pesquisa e que auxilia na compreensão dos conceitos mencionados no estudo. Primeiramente explorar-se-á os conceitos de Inovação Social (IS), os Modelos de Análise de IS e a caracterização do Terceiro Setor. Nessa perspectiva, apresenta-se um panorama sobre a origem e surgimento do conceito de inovação social e sua evolução em diferentes campos de estudo. Na sequência, abordam-se os modelos teóricos de IS mais amplamente discutidos na literatura, dando ênfase ao Ciclo de Inovação Social (CIS), o qual fundamenta a análise da perspectiva de gestão da IS neste estudo. Da mesma forma, aborda-se a caracterização e a descrição teórica das organizações sem fins lucrativos (OSFs), dando ênfase para suas especificidades e enfatizando a sua importância social e econômica. Por fim, propõe-se dimensões de análise que estruturam o modelo analítico desta pesquisa, viabilizando o alcance dos objetivos propostos.

2.1 INOVAÇÃO SOCIAL: EVOLUÇÃO DO CONCEITO E PERSPECTIVAS

Para compreendermos a origem da inovação social, é indispensável revisitarmos o significado do termo "inovação". Resumidamente, o conceito de inovação amplamente difundido se refere a criação de novas ideias ou melhoria de algo já existente com a intenção de ganho econômico (Pol; Ville, 2009). Esse paradigma foi popularizado por um dos grandes estudiosos de inovação, o economista e cientista político Schumpeter (1982), que sustentou o argumento de que a inovação é o motor do desenvolvimento econômico numa economia capitalista. Neste contexto, ao longo dos anos, a inovação esteve fortemente associada ao campo tecnológico e à atividade empresarial, como um meio para implementar novos modelos de negócios aumentando a competitividade e o lucro.

Assim, para fins de exploração e diferenciação do conceito neste estudo, adotaremos o termo “inovação tecnológica” para descrever a inovação direcionada à obtenção de vantagem competitiva no ambiente empresarial, visando ao aumento dos lucros.

Dada essa contextualização, a inovação tecnológica pode ser definida como “um produto ou processo novo ou aprimorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários potenciais (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo) ” (Organisation for Economic Co-Operation and Development; Eurostat, 2018, p.20). Exemplificando, uma inovação pode assumir quatro diferentes formas: i) produto (inclusão de um novo bem ou

serviço ou aperfeiçoamento relevante aos já existentes); ii) organizacional (introdução de novos métodos organizacionais ou práticas de negócios); iii) processo (um método de produção novo ou significativamente melhorado) e; v) marketing (novas técnicas que resultem em mudanças significativas na concepção do produto e/ou serviço) (OECD, 2018).

A inovação social, por sua vez, pode ser considerada um subtipo de inovação, distinguindo-se da inovação tecnológica por priorizar a dimensão social como seu principal objetivo. Van der Have e Rubalcaba (2016, p. 1923) afirmam que as "críticas aos modelos de negócios predominantes e visões econômicas limitadas" são um dos impulsionadores da inovação social nas últimas décadas. Já Bataglin et al. (2021) afirmam que o paradoxo entre as ações necessárias para promover crescimento econômico e o desenvolvimento socioambiental, observado nas últimas décadas, também contribuiu para o avanço da temática, na medida em que evidenciou ineficiência das estruturas e políticas atuais para solucionar problemas relacionados com a desigualdade social, saúde, pobreza e questões climáticas.

Nesse contexto, mediante popularização do termo no final da década de 1990 (Pazetto et al., 2022), "a importância da dimensão social da inovação tornou-se uma ideia amplamente aceita" (Cajaiba-Santana, 2014, p.43). Ainda que as distinções entre a inovação tecnológica e a social sejam amplamente debatidas nos últimos anos, as discussões acerca do conceito de inovação social englobam um amplo espectro de definições e análises sob diferentes matrizes teóricas e práticas organizacionais (Cajaiba-Santana, 2014; Pol; Ville, 2009). Ao passo em que as pesquisas nessa temática aumentam, diversos autores destacam que uma variedade de conceitos é encontrada na literatura, tornando o termo abrangente e, por consequência, sem um significado unânime (Ayob et al., 2016; Bignetti, 2011; Cajaiba-Santana, 2014; Oeij et al., 2019; Van Der Have; Rubalcaba, 2016).

Um dos primeiros pesquisadores a abordar especificamente o termo inovação social foi Taylor (1970), que a definiu como uma nova forma ou uma forma aperfeiçoada de se buscar respostas às necessidades sociais. Mais adiante, Cloutier (2003) conceitua a inovação social como uma "nova solução" ou uma "nova resposta", que é deliberadamente empreendida para oferecer uma solução a um problema social identificado e que pode afetar todos os setores da sociedade. Pol e Ville (2009) extraem o denominador comum existente na literatura empírica e propõem a delimitação da inovação social a soluções que possuem potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida. Já Westley e Antadze (2010), descrevem a inovação social com um processo frequentemente iniciado pela proposição de novas ideias por parte de comunidades e indivíduos e argumentam que quando essas ideias são difundidas

para além do contexto inicialmente implementado, sendo capazes de proporcionar um impacto duradouro, podemos chamá-las de inovação social.

Complementando essa abordagem, Benneworth e Cunha (2015) afirmam que a inovação social se trata de um fenômeno recente "onde novas ideias, abordagens, técnicas e formas organizacionais cresceram de raízes humildes" (p. 510), explicando que não necessariamente surgem alavancadas por grandes instituições ou organizações, mas podem proceder de iniciativas modestas, como grupos, comunidades e usuários, o que a diferencia ainda mais da inovação tradicional.

Considerando os conceitos mencionados e visando esclarecer a relação entre a inovação tecnológica e a inovação social, destacando suas principais diferenças em termos de objetivo, alcance e atuação, o Quadro 1 apresenta uma síntese dos principais elementos, tanto em termos conceituais quanto empíricos. Essa representação, embasada em um levantamento teórico realizado por Jorge e Silva (2022), foi adaptada para melhor refletir o consenso de diversos autores.

Quadro 1 – Elementos que diferenciam a inovação tecnológica e a inovação social

Perspectiva	Inovação tecnológica	Inovação social	Fontes
Aplicação	Melhoria de um produto, processo ou serviço.	Questões sociais, bem-estar dos indivíduos e da coletividade.	BATAGLIN et al., 2021; CAJAÍBA-SANTANA, 2014; CAULIER-GRICE et al., 2012; CHOI; MAJUMDAR, 2015; PHILLS; DEIGLMEIER; DALE, 2008; POL; VILLE, 2009; SCHUMPETER, 1982; SMITH; VOß; GRIN, 2010.
Propósito	Foco no avanço tecnológico e incremento dos lucros.	Social e sustentável, que pode ou não ocorrer a partir do avanço tecnológico.	
Beneficiados	Grupo específico ou privado.	Sociedade como um todo. Comunidades locais. Grupos sociais impactados pelo problema.	
Impacto social da proposta	Não é requerido.	É necessariamente requerido.	
Impacto no desenvolvimento sustentável	Sempre aborda o pilar econômico, sendo possível abordar os demais.	Aborda, necessariamente, os três pilares de sustentabilidade: social, econômico e ambiental.	
Criação de valor	Econômico, podendo ou não agregar valor social.	A criação de valor social é um pressuposto do modelo, assim a busca adicionar as dimensões social e ambiental à econômica.	
Processo pelo qual ocorre	Quase sempre fechado.	Colaborativo através da formação de redes e laços de diferentes esferas da sociedade que buscam um objetivo comum.	

Fonte: adaptado de Jorge e Silva (2022).

Tal como é evidenciado no Quadro 1, uma das principais diferenças entre a inovação tecnológica e a social reside na geração de valor. Na inovação social o valor social é intrinsecamente criado por meio dos benefícios proporcionados à sociedade e ao público em

geral, na medida em que satisfazem necessidades sociais e resolvem problemas sociais. Isso contrasta com a inovação tecnológica, que se concentra, primariamente, na criação de valor privado, gerando ganhos para empresários, investidores e cidadãos comuns, excluindo consumidores desfavorecidos (Choi; Majumdar, 2015).

Ao longo dos anos outros conceitos foram propostos sob diferentes perspectivas, alguns dos quais foram discutidos no estudo de Choi e Majumdar (2015), que realizaram uma extensa revisão da literatura na qual apresentaram um apanhado de conceitos categorizados em sete correntes da literatura, sendo elas: i) sociológica, ii) criatividade iii) empreendedorismo, iv) economia do bem-estar, v) prática, vi) psicologia comunitária e, vii) desenvolvimento territorial. O Quadro 2 sintetiza o resultado desse levantamento:

Quadro 2 – Síntese dos conceitos encontrados em diferentes correntes literárias

PERSPECTIVA	SÍNTESE DO CONCEITO	EXEMPLOS
Sociológica	Refere-se a transformações nas práticas e estruturas sociais, englobando mudanças de longo prazo, intencionais ou não intencionais. Envolve a introdução de “novas formas de fazer as coisas” para abordar questões sociais, mas não é avaliada como "boa" ou "ruim" em si mesma, mas sim como "social", devido ao seu impacto nas relações e estruturas sociais.	- Sistemas de incentivo-recompensa nas empresas, - Novos serviços - Tecnologia social - Inovações políticas
Criatividade	Envolve novas ideias que impactam como as pessoas interagem dentro de sistemas sociais. Se concentra nas mudanças nas interações sociais e é planejada e implementada de forma intencional.	- Novos processos e procedimentos para estruturar o trabalho colaborativo - Novas práticas empresariais
Empreendedorismo	Relacionado ao empreendedorismo social e inspirado pela teoria de Joseph Schumpeter, vê os empreendedores sociais como "agentes de mudança", os quais atuam no complexo processo de provocar mudanças sociais em um ambiente específico. Essas mudanças são intencionalmente planejadas e impulsionadas pelos empreendedores sociais, tornando a inovação social um motor de evolução e transformação social.	- Inclui hábitos, costumes, tradições, normas, rotinas e ordens - Novas formas de adquirir recursos, financiar projetos - Novos meios de produção

Quadro 2 – Síntese dos conceitos encontrados em diferentes correntes literárias (continuação)

PERSPECTIVA	SÍNTESE DO CONCEITO	EXEMPLOS
Economia do bem-estar	Envolve a introdução de novas ideias com o potencial de melhorar a qualidade de vida das pessoas em diversas áreas, como educação, saúde, emprego, comunidade, ambiente, etc. As inovações ainda podem ser: i) sociais, quando expandem as opções disponíveis para as pessoas; ii) sociais "desejáveis", quando são consideradas normativamente boas e iii) sociais puras, que são bens públicos e geralmente são responsabilidade do Estado.	- Oportunidades de educação - Soluções para problemas ambientais (clima e geografia) - Ações relacionadas à liberdade e igualdade
Prática	Essa abordagem envolve estratégias e diretrizes para promover as inovações sociais. Refere-se a uma ampla gama de conceitos e práticas relacionadas à criação de novos serviços, tecnologias, modelos, princípios, legislações ou até mesmo produtos tangíveis, com o propósito de atender às necessidades sociais. Podem ser desenvolvidas e implementadas por diversos atores, como políticos, burocratas, intelectuais, empresários e ativistas ou, ainda, movimentos sociais e organizações inovadoras.	- Novo produto ou serviço - Novo processo - Novo mercado - Nova plataforma - Nova forma organizacional - Novo modelo de negócio
Psicologia comunitária	Refere-se a mecanismos que buscam promover mudanças sociais positivas em grupos e comunidades. O foco não é o indivíduo, mas sim a comunidade como unidade de análise e intervenção, onde o objetivo é trazer transformações sociais que melhorem a qualidade de vida dos membros por meio da introdução e disseminação de soluções inovadoras.	- Programas de combate à pobreza - Programas de reabilitação
Desenvolvimento territorial	Concentra-se no progresso local de comunidades e bairros, bem como na inclusão de grupos excluídos em diversas esferas da sociedade. É uma abordagem intencionalmente planejada e implementada para abordar questões de exclusão social. Envolve mudanças nas agendas, agências e instituições, com o objetivo de melhorar a inclusão de grupos e indivíduos excluídos em diferentes níveis espaciais da sociedade.	- Programas de desenvolvimento de bairros contra a exclusão social

Fonte: elaborado pela autora com base em Choi e Majumdar (2015).

As perspectivas levantadas no estudo de Choi e Majumdar (2015) demonstram que os conceitos que encontramos na literatura são fortemente influenciados pelo campo de estudo em que o tema é abordado. Em comum, pode-se perceber que a inovação social é apresentada como a implementação de uma nova ideia, cuja aplicação se dá no meio social. Fica evidente

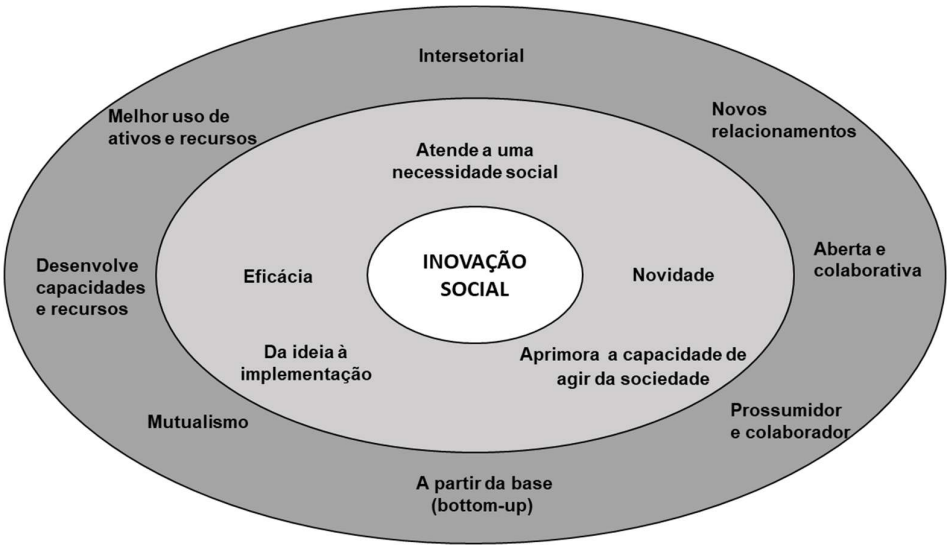
que quase todas as definições apresentadas possuem em comum o foco no atendimento de necessidades coletivas que advém de uma abordagem que entende o indivíduo como parte de um todo, onde as relações sociais são consideradas e as ideias surgem considerando primariamente os beneficiários, diferentemente da inovação tradicional, que fundamenta seus objetivos nos benefícios financeiros (Bignetti, 2011).

Os constructos apresentados refletem a complexidade do tema e a diversidade de perspectivas, exigindo a seleção de um conceito que irá orientar esta pesquisa. Dado que a sua origem está no campo prático, o que se alinha com o objetivo central deste estudo, para fins deste trabalho, adotaremos o conceito apresentado na publicação do The Young Foundation, o qual foi definido após uma revisão minuciosa da literatura:

> Inovações sociais são novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos etc.) que simultaneamente atendem a uma necessidade social (mais efetivamente do que as soluções existentes) e levam a capacidades e relacionamentos novos ou aprimorados e melhor uso de ativos e recursos. Em outras palavras, as inovações sociais são boas para a sociedade e aumentam a capacidade de ação da sociedade (Caulier-Grice et al., 2012, p. 17).

Para melhor ilustrar, a Figura 1 evidencia os elementos centrais e as características comuns da inovação social, segundo os mesmos autores.

Figura 1 – Elementos centrais e as características comuns da inovação social



Fonte: adaptado de Caulier-Grice et al. (2012, p. 18).

Assim, conforme é evidenciado na Figura 1, uma solução socialmente inovadora abrange cinco elementos fundamentais. Primeiramente é crucial que a inovação seja explicitamente direcionada para atender a uma necessidade social, garantindo que seu propósito seja a melhoria das condições da sociedade.

No quesito novidade, não precisa ser necessariamente algo totalmente novo, mas pode ser a introdução de novos elementos, seja em um campo, setor, região, mercado ou método de aplicação. Além disso, a jornada da ideia à implementação é essencial, já que uma inovação social deve traduzir novos conceitos em ações práticas. A eficácia é outro elemento importante, pois uma inovação social deve superar as soluções existentes, proporcionando resultados mais eficazes. Por fim, o processo de inovação social é tão relevante quanto o resultado, pois amplia a capacidade de ação da sociedade, criando novos papéis, relacionamentos e desenvolvendo recursos e ativos (Caulier-Grice et al., 2012). A sinergia desses elementos define uma prática como verdadeiramente socialmente inovadora.

O círculo externo demonstra as características comuns de uma inovação social, dando ênfase ao processo ao sugerir que ocorre de baixo para cima, ou seja, por meio de iniciativas locais, e de forma aberta e colaborativa, pois conta com a participação e a interação de diversos setores da sociedade. No entanto, Caulier-Grice et al. (2012), alertam que as inovações sociais podem não apresentar muitas ou nenhuma dessas características, embora seja mais provável que apresentem pelo menos uma dessas características. Outro aspecto que as características apontadas por Caulier-Grice et al. (2012) denotam é a proximidade entre usuários e consumidores, isso significa dizer que os usuários não são apenas receptores passivos de serviços, mas também contribuem para a produção desses serviços. O mutualismo parece ser uma consequência, já que a inovação social tende a promover a colaboração e a interdependência de várias formas e com a participação de pessoas e organizações de variados setores, indo além dos meios tradicionais (Adro; Fernandes; Veiga, 2022; Silva et al., 2026).

Deste modo, as características aparentes no conceito selecionado para este estudo considera a inovação social como um subtipo de inovação, o qual pode ser abordada a partir de três aspectos: i) quanto aos seus objetivos: quando pretende atender a necessidades sociais atuais e relevantes, as quais o Estado e o mercado não são capazes ou não tem interesse em atender; ii) quanto aos seus meios: quando as atividades de inovação são desenvolvidas a partir de um processo interativo com a sociedade e *stakeholders* relevantes e; ii) quanto ao seu impacto e resultado final: quando reflete mudanças nas práticas e comportamentos sociais, resultando, em última análise, em uma mudança sistêmica, uma vez que uma inovação social

geralmente irá reformular paradigmas relacionados com cultura, comportamento do consumidor, prática de negócios, legislação e política (Caulier-Grice et al., 2012; Silva et al., 2026).

O próximo tópico aborda os principais modelos conceituais de inovação social e destaca as relações entre essas abordagens e a gestão da inovação social.

2.2 MODELOS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Na literatura sobre inovação social encontramos a proposição de alguns modelos conceituais, os quais objetivam identificar etapas, fases ou estágios do processo inovativo (Caulier-Grice et al., 2012; Tardif; Harrisson; 2005). Tais modelos visam representar, na maioria das vezes graficamente, como se comporta o processo de inovação social ao longo de seu desenvolvimento. Neste contexto, destacam-se alguns desses modelos, a fim de identificar quais perspectivas serão consideradas na análise das práticas de gestão de inovação social em OSFLs, que é o objetivo central deste estudo.

Um dos primeiros modelos conceituais propostos teve origem no CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales), um centro de estudos que reúne diversos pesquisadores e aborda a inovação social a partir de três eixos complementares: território, condições de vida e trabalho e emprego (Bignetti, 2011). Cloutier (2003), considerada pioneira na pesquisa propõe que as iniciativas de inovação social se dividem em três grandes vertentes (ou tipologias): i) inovações centradas no indivíduo; ii) inovações orientadas pelo meio ou território e; iii) realizadas nas empresas. Cada uma dessas terá características distintas em termos de forma, processo e objetivo, além do envolvimento de diferentes atores. O Quadro 3 condensa as características de cada categoria do modelo de Cloutier (2003):

Quadro 3 – Síntese das perspectivas da inovação social

Perspectiva	Objetivo (objeto)	Processo pelo qual ocorre	Forma
Inovações sociais centradas no **indivíduo**	Solução para um problema social específico, centrado no indivíduo.	A partir da cooperação e iniciativa de diversos atores (pessoas ou grupos que vivenciam o problema).	Intangível (ações, práticas, "novas formas de se fazer as coisas").
Inovações sociais orientadas para o **meio ambiente**	Resolver problemas sociais, promovendo o desenvolvimento social e econômico de um território, região ou comunidade.	A partir de parcerias locais e cooperação entre diversos intervenientes, incluindo os beneficiários.	Intangível (políticas, iniciativas, programas, legislação) ou tangível (dispositivos de produção ou produtos).

Quadro 3 – Síntese das perspectivas da inovação social (continuação)

Perspectiva	Objetivo (objeto)	Processo pelo qual ocorre	Forma
Inovações sociais nas **empresas**	Novas formas de organização do trabalho, visando melhorar a qualidade de vida no trabalho.	A partir de um processo cooperativo que envolve tanto a empresa (gestor) quanto o coletivo (trabalhadores).	Intangível (novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho.)

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Conforme pode ser observado, o eixo centrado no indivíduo concentra-se na visão de mundo dos indivíduos, os quais passam por transformações significativas em suas perspectivas, desenvolvem suas habilidades e são incentivados a encontrar soluções para seus próprios desafios potencialidades, sendo incentivado a resolver os seus problemas. Já no eixo orientado para a comunidade, a ênfase é nas consequências sociais positivas que a inovação social traz para um determinado território, promovendo mudanças benéficas na vida das pessoas, as quais necessariamente participam do processo de proposição. E, finalmente, o eixo da inovação social nos negócios, envolve a (re) organização do trabalho e uma reestruturação das dinâmicas de poder nas organizações, com o objetivo principal de melhorar o bem-estar dos colaboradores (Cloutier, 2003).

Dois anos adiante, Tardif e Harrisson, (2005) deram continuidade aos estudos realizados pelo CRISES, analisando 49 estudos anteriores, produzidos pelos pesquisadores do mesmo centro, onde o objetivo principal foi unificar os conteúdos abordados em três eixos: i) trabalho e emprego; ii) condições de vida e; iii) território. Como resultado, os autores identificaram cinco conceitos-chave na definição de inovação e transformação social: i) novidade e caráter inovador da inovação; ii) objetivo da inovação; iii) processo de desenvolvimento da inovação; iv) relações entre atores e estruturas; v) restrições ao desenvolvimento da inovação. A partir desses elementos, os autores elaboraram um quadro conceitual comum, ou seja, que integra os diferentes eixos com base em suas semelhanças, o qual pode ser utilizado como dimensões de análise, conforme é demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Dimensões de análise por Tardif e Harrisson (2005)

Transformações	Caráter Inovador	Inovação	Atores	Processos
Contexto macro/micro: - crise - ruptura - descontinuidade - modificações estruturais	**Modelo**: - de trabalho - de desenvolvimento - de Quebec - de governança	**Escala**: - local **Tipos**: - técnica - sociotécnica - social - organizacional - institucional	**Sociais**: - movimentos cooperativos/ comunitários/ associativos - sociedade civil - sindicatos	**Modo de coordenação**: - avaliação - participação - mobilização - aprendizagem

Quadro 4 – Dimensões de análise por Tardif e Harrisson (2005) (continuação)

Transformações	Caráter Inovador	Inovação	Atores	Processos
Econômicas: - emergência - reconversão - ajustamento - relações de trabalho/produção/consumo **Sociais:** - recomposição - reconstrução - exclusão/marginalização - prática - mudança - relações sociais/ de gênero	**Economia**: - do saber/conhecimento - mista - social **Ação social**: - tentativas - experimentos - políticas - programas - arranjos institucionais - regulação social	**Finalidade**: - bem comum - interesse geral - interesse coletivo - cooperação	**Organizações**: - empresas - organizações da economia social - organizações coletivas - destinatários **Institucionais**: - Estado - identidade - valores/normas **Intermediários**: - comitês - redes sociais/ de alianças/ de inovação	**Meios**: - parcerias - concertação - integração - negociação - empoderamento - difusão **Restrições**: - complexidade - incerteza - resistência - tensões - compromissos - rigidez institucional

Fonte: adaptado de Tardif e Harrisson (2005).

Na dimensão de "transformações", os autores elencam os motivadores da inovação social, os quais podem ser resultantes de contextos macros ou micros e envolvem questões econômicas e sociais, as quais impulsionam a busca por uma nova solução. Assim, em resposta aos contextos especificados, a inovação ocorre quando novas estruturas institucionais e regulamentos sociais são implementados através da colaboração entre diferentes participantes, resultando em ações sociais inovadoras. O cerne da inovação é então definido como um processo que ocorre em níveis locais, iniciado por diversos atores que buscam a mudança. Essas mudanças visam enfrentar os impactos das crises e, ao mesmo tempo, reconciliar interesses individuais e coletivos (Tardif; Harrisson, 2005).

Na dimensão de atores, fica claro que o processo é conduzido por uma multiplicidade de agentes, desde indivíduos, comunidades, empresas privadas ou até mesmo o Estado. A interação entre esses agentes pode se dar formal ou informalmente, a partir de cooperação e parcerias, o que, segundo os autores, torna o processo complexo e difícil de se analisar (Tardif; Harrisson, 2005). Por fim, na dimensão "processos", estão evidenciadas as formas de coordenação das ações, os meios pelos quais podem ocorrer e algumas das questões que podem restringir o processo de inovação, como resistência, incerteza e rigidez institucional (Tardif; Harrisson, 2005).

Um dos modelos mais citados na literatura é "Ciclo de Inovação Social" (Patias et al., 2017), fruto das pesquisas coordenadas pela The Young Foundation. Este modelo descreve a inovação social como uma jornada de desenvolvimento dividida em seis etapas, que nem sempre ocorrem de forma linear ou sequencial, possuindo ciclos de retorno e tentativa. O

modelo foi iniciado por Mulgan (2006) e aperfeiçoado por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e apresenta em uma visão processual do desenvolvimento de inovação social, conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Ciclo de inovação social



Fonte: adaptado de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 11).

De acordo com Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), as etapas consistem em:

i) ***Prompts*** **(indicações, inspirações e diagnósticos)**: etapa que envolve a identificação de fatores que indicam a necessidade de inovação, como crises, cortes nos gastos públicos e baixo desempenho. Nessa etapa também ocorre as inspirações que a desencadeiam, desde a imaginação criativa até novas evidências. O objetivo principal desta etapa é diagnosticar o problema e formular a pergunta correta, indo além dos sintomas para identificar as causas raiz do problema.

ii) ***Proposals*** **(propostas e ideias)**: etapa de geração de ideias, que pode envolver métodos formais, como métodos de *design* ou criatividade, para ampliar as opções disponíveis. A utilização de métodos e a coleta de dados e experiências de diversas fontes ajudam a obter *insights*.

iii) ***Prototypes*** **(protótipos e pilotos)**: nesta etapa as ideias são testadas na prática, por meio de experimentações ou pilotos mais formais. Esta fase é importante para refinar e testar ideias por meio da iteração e tentativa e erro.

iv) ***Sustaining*** **(sustentação)**: nesta etapa, a ideia se torna prática cotidiana, envolvendo o aprimoramento e, frequentemente, a simplificação das ideias. Identificar fontes de receita é essencial para garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo da organização, empreendimento social ou instituição de caridade que promoverá a inovação.

v) ***Scaling*** **(escalonamento e difusão)**: etapa onde são colocadas em práticas diversas estratégias para expandir e disseminar a inovação. É necessário mobilizar a demanda do mercado ou dos formuladores de políticas para disseminar um novo modelo bem-sucedido.

vi) ***Systemic chance*** **(mudança sistêmica)**: essa é a fase final da inovação social, ou seja, onde ela alcança sua plenitude. A mudança sistêmica envolve a interação de diversos elementos, como movimentos sociais, leis, dados, e novos modos de pensar e agir. Essa mudança normalmente requer novos quadros e condições que tornem as inovações economicamente viáveis e frequentemente ocorre ao longo de períodos prolongados.

Esse modelo, já aprimorado, foi apresentado pela The Young Foundation em um estudo liderado por Pulford et al. (2014), que analisou os desafios da inovação social na Colômbia.

A nova representação foi chamada de “Espiral da Inovação Social”, possui sete etapas e novas nomenclaturas, a fim de melhor exemplificar o processo (Figura 3). De forma muito similar, o processo tem início na identificação do problema (Oportunidades e desafios), avança para a proposição de ideias e testes pilotos, até chegar na fase em que ocorre a implementação da ideia na prática (Entregando e implementando), o que naturalmente a leva para um caminho de difusão em grande escala. Na visão dos autores, esse processo deve terminar na chamada mudança social sistêmica, pois a partir da interação com os diversos setores da sociedade, se produz então uma nova forma de pensar, fazer e agir, ou seja, a ideia inicialmente gerada estará finalmente institucionalizada. A etapa adicional “Construindo o caso”, consiste em mostrar de forma convincente que uma ideia é mais eficaz do que as opções já disponíveis, o que ajuda a ganhar o apoio de outras pessoas.

Figura 3 – Espiral da inovação social



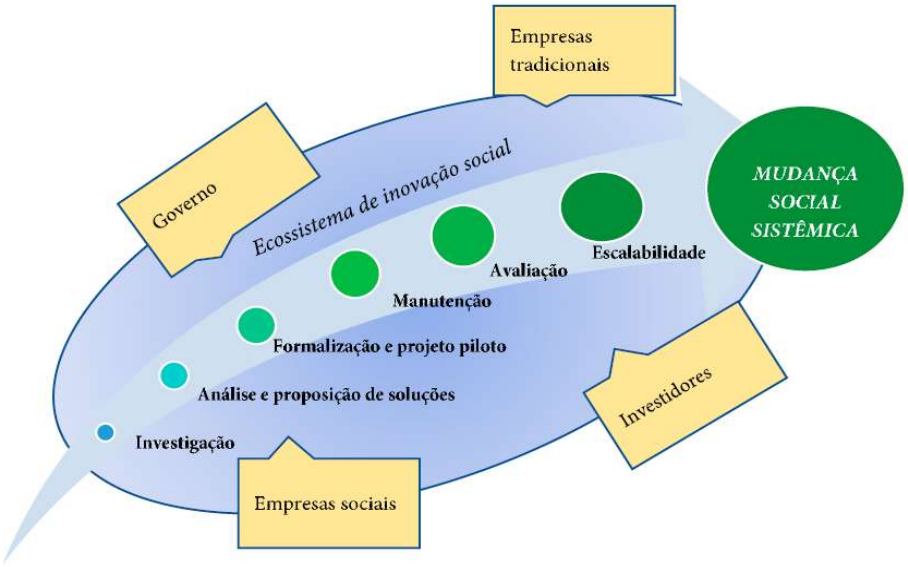
Fonte: adaptado de Pulford et al. (2014, p. 23).

As evidências coletadas durante a fase de testes devem ser utilizadas para fortalecer os argumentos, ou seja, trata-se de persuadir os outros de que a ideia é boa e merece apoio, baseando-se em evidências sólidas.

De maneira semelhante, após realizar uma revisão das contribuições presentes na literatura sobre modelos utilizados para explicar o processo de inovação social, Morais-da-Silva e Segatto (2020) propuseram um modelo composto por sete fases: investigação, análise e proposição de soluções, formalização e projeto piloto, manutenção, avaliação, escalabilidade e mudança social sistêmica, representado pela Figura 4.

Ainda que o modelo proposto pelos autores seja semelhante ao elaborado pelo The Young Foundation, traz como contribuição a representação das parcerias utilizadas no processo de desenvolvimento da inovação social, representadas pela colaboração entre empresas sociais, investidores, mercado e Governo. Segundo os autores, devido à complexidade dos problemas sociais, as parcerias são comumente relatadas na literatura como um meio para tornar o processo de inovação mais amplo e efetivo. Além disso, a avaliação é inserida como uma das etapas, a fim de propor uma reflexão sobre os aspectos positivos e negativos da iniciativa e identificar indicadores que irão servir para acompanhar o nível de satisfação e desempenho da solução.

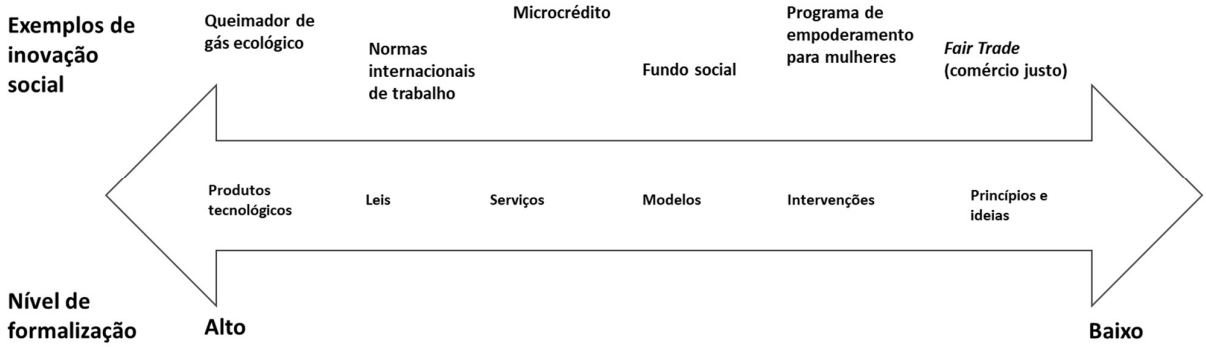
Figura 4 – Processo de inovação social



Fonte: Morais-da-Silva e Segatto (2020, p.13).

O modelo proposto por Choi e Majumdar (2015) sugere uma análise da formalização das inovações sociais a partir de suas propriedades e características específicas. Os autores entendem que as diferentes formas de inovações sociais podem ser explicadas e categorizadas num *continuum* de formalização, como é demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Modelo de formalização continuum



Fonte: adaptado de Choi e Majumdar (2015, p.29).

Para os autores, a maneira como a inovação social se manifesta pode variar de um produto tangível, um serviço que as pessoas utilizam ou uma ideia difundida, o que irá definir se serão mais ou menos formalizadas. Como é exemplificado na Figura 5, um produto, por ter

suas características altamente definidas (design, material, *etc*.) estará localizado num dos extremos do *continuum,* diferentemente de um programa focado em mulheres, onde suas especificidades serão dependentes das características do grupo-alvo e do contexto onde será implementado e, portanto, estará em outro extremo do *continuum,* onde a formalização é baixa.

Silva (2022) realizou um estudo abordando o processo de inovação social em empresas sociais. Utilizando o método de pesquisa *survey* e análise de regressão multivariada, a autora identificou práticas e fatores que influenciam esse processo. Através da validação de hipóteses, um modelo foi proposto, destacando a presença fundamental das parcerias em todas as etapas do processo, dado que a pesquisa revelou que a interação com diferentes *stakeholders* é necessária em cada fase do processo inovativo.

A Figura 6 demonstra o modelo e suas etapas. No modelo proposto, ainda que as etapas estejam descritas em caixas separadas, a autora defende que algumas acontecem simultaneamente, como por exemplo as etapas de identificar a necessidade e a de criar ideias, as quais são representadas em paralelo no modelo. As demais etapas envolvem: i) a experimentação da ideia a partir de um protótipo; ii) a implementação, onde o gerenciamento de riscos é especialmente requerido devido a imprevisibilidade que esta etapa apresenta; iii) a sustentação, onde a formalização e institucionalização dos processos são requeridos; e i) o escalonamento, onde o envolvimento dos *stakeholders* estratégicos é essencial para promover o compartilhamento de informações sobre impacto em larga escala.

Figura 6 – Modelo de inovação social em empresas sociais



Fonte: adaptado de Silva (2022, p.117).

Segundo Silva (2022), os *loops* de *feedback*, representados pelas setas pontilhadas, estão presentes em todo o processo, visando a geração de conhecimento, pois esse compartilhamento é um fator que atua para a melhoria da inovação e auxilia as organizações na institucionalização da ideia.

Como pode ser observado, esses modelos foram criados sob diferentes perspectivas e com objetivos de análise distintos. Enquanto o modelo de Cloutier (2003) se preocupa em classificar os contextos nos quais a inovação social ocorre, Tardif e Harrisson (2005) fornecem uma estrutura para entender os aspectos de uma inovação social. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Pulford et al. (2014), Morais-da-Silva e Segatto (2020) e Silva (2022), se concentram nas etapas e processos envolvidos no desenvolvimento e implementação das soluções, enquanto que Choi e Majumdar (2015) estão preocupados em analisar o aspecto de formalização das inovações sociais.

A fim de sintetizar as proposições dos autores, o Quadro 5 - Síntese dos modelos de análise de inovação social apresenta um exercício a síntese dos argumentos e categorias dos modelos, por foco de análise.

Quadro 5 – Síntese dos modelos de análise de inovação social

Foco de análise principal	**Modelo/Autor**	**Argumento principal**	**Síntese do modelo**
Processo	Ciclo de Inovação Social (CIS) Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)	Identificar as **etapas** pelas quais uma inovação social percorre, desde a concepção até o desencadeamento da mudança sistêmica.	Seis etapas: i) indicações, inspirações e diagnósticos; ii) propostas e ideias; iii) protótipos e pilotos; iv) manutenção; v) escalonamento e difusão e; vi) mudança sistêmica.
	Espiral da Inovação Social Pulford et al. (2014)	Identificar as etapas pelas quais uma inovação social percorre, incluindo uma etapa de **convencimento dos agentes** envolvidos na proposição da solução.	Sete etapas: i) oportunidades e desafios; ii) geração de ideias; iii) desenvolvimento e testes; iv) construção do caso; v) entrega e implementação; vi) crescimento e escalonamento e; viii) mudanças sistêmicas.
	Processo de Inovação Social Morais-da-Silva e Segatto (2020)	Identificar as etapas de inovação social, incluindo uma etapa de avaliação e enfatizar o papel das **parcerias** de diferentes setores da sociedade.	Sete etapas, convergindo em um contexto de colaboração: i) investigação; ii) análise e proposição de soluções; iii) formalização e projeto piloto; iv) manutenção; v) avaliação; vi) escalabilidade e; vii) mudança social sistêmica.

Quadro 5 – Síntese dos modelos de análise de inovação social (continuação)

Foco de análise principal	Modelo/Autor	Argumento principal	Síntese do modelo
Processo	Modelo de Inovação Social em Empresas Sociais Silva (2022)	Enfocar as etapas de experimentação, implementação, sustentação e escalonamento, destacando os ***loops* de *feedback***, visando a geração de conhecimento e compartilhamento de ideias.	Cinco etapas, permeadas por *loops* de *feedback*: i) identificação da necessidade; ii) experimentação da ideia; iii) implementação; iv) sustentação e; v) escalonamento.
Contexto	Modelo de Inovação Social baseado em abordagens Cloutier (2003)	Analisar as perspectivas e contextos nos quais a inovação social ocorre, destacando três categorias distintas.	As inovações sociais podem ser: i) inovações centradas no indivíduo; ii) inovações orientadas ao meio ambiente ou; iii) inovações sociais nas empresas.
	As Cinco Dimensões da Inovação Social Tardif e Harrisson (2005)	Enfatizar conceitos-chave na definição de inovação social e fornecer um quadro de análise para entender o que torna uma inovação social. Enfatiza os contextos macro e micro, econômico e social, nos quais surgem as transformações sociais que motivam a inovação.	As dimensões de análise são: i) transformações (macro/micro, econômico e social); ii) caráter inovador (modelo, economia e ação social); iii) inovação (escala, tipos e finalidade); iv) atores (sociais, organizações e institucionais) e; v) Processos (modos, meios e restrições).
Formalização	Modelo de Formalização *Continuum* Choi e Majumdar (2015)	Categorizar inovações sociais ao longo de um *continuum* de formalização	Dois extremos: alto nível de formalização (produtos, leis e serviços), nível intermediário (modelos) e baixo nível de formalização (intervenções, princípios e ideias).

Fonte: elaborado pela autora (2026).

O levantamento e análise desses modelos é relevante para o estudo sobre as práticas de gestão da inovação social em OSFLs, porque oferecem *insights* valiosos sobre quais são os elementos-chave do processo de inovação social. Dado que o objetivo principal deste estudo é entender como se dá o processo de desenvolvimento da inovação social em Organizações sem Fins Lucrativos através da identificação e análise das práticas de gestão, optou-se por adotar como base conceitual o Ciclo de Inovação Social (CIS), proposto por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010). A escolha deste modelo se dá porque as etapas propostas organizam as ideias e a lógica temporal de como uma inovação social nasce, amadurece e se espalha, servindo de mapa estrutural para entender a evolução do fenômeno.

Os aspectos conceituais da inovação social e seus modelos apresentados até aqui estão naturalmente alinhados com o Terceiro Setor da economia, o qual é composto por um conjunto variado de organizações sem fins lucrativos (OSFLs) que têm como princípios centrais a

atuação social, a participação voluntária e a atuação fora do âmbito governamental (Olak; Nascimento, 2010; Ipea, 2021; Salamon; Sokolowski, 2016). Essas organizações são criadas com objetivos vinculados à promoção do bem-estar social e, portanto, a inovação social encontra nelas um terreno fértil para o seu desenvolvimento. A fim de demonstrar os elementos que embasam a relação das OSFLs com a inovação social, o próximo tópico aborda a origem do Terceiro Setor e seu papel no contexto social e econômico.

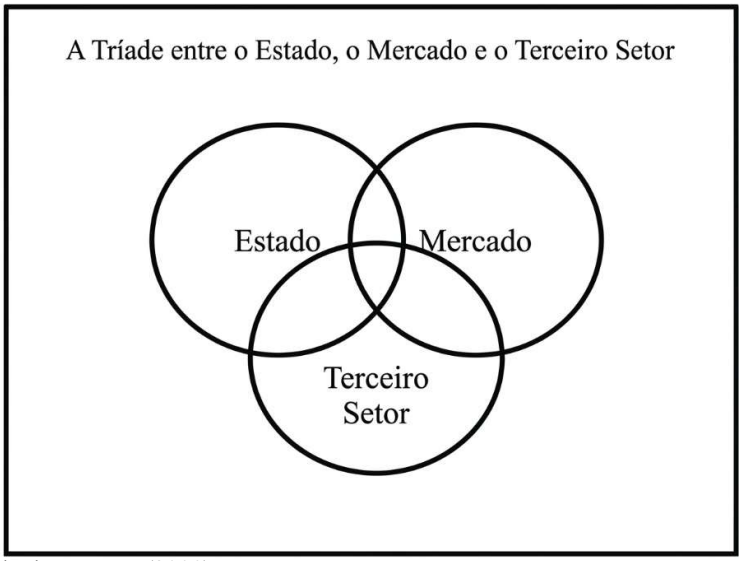
2.3 TERCEIRO SETOR: CARACTERIZAÇÃO E ATUAÇÃO NO MEIO SOCIAL E ECONÔMICO

Segundo Coelho (2000), o termo "Terceiro Setor" foi empregado pela primeira vez na década de 1970 por pesquisadores nos Estados Unidos e, posteriormente, na década de 1980, começou a ser adotado também por acadêmicos europeus. A origem desse termo deriva da divisão dos setores que constituem a economia, sendo eles: o primeiro setor, também conhecido como Estado ou setor público, que atua gerindo e mantendo o patrimônio, os serviços e os interesses da sociedade; o segundo setor, representado pelo mercado privado, onde estão inseridas as empresas comerciais cujas operações tem como finalidade principal a obtenção de lucro; e o terceiro setor, constituído por organizações privadas que não fazem parte nem do primeiro setor (Estado) e nem do segundo setor (mercado), pois não possuem como objetivo principal o lucro e sua distribuição aos acionistas e têm como foco a prestação de serviços sociais (Albuquerque, 2006; Olak, De Luca; Souza, 2008).

Fonseca (2000) argumenta que o Terceiro Setor colabora de maneira estreita com o Estado e o Mercado, conforme é ilustrado na Figura 7. Essa ilustração também pode ser interpretada como uma representação da interdependência e da cooperação entre esses três setores na busca pelo desenvolvimento e bem-estar da economia e da sociedade. Assim, ainda que cada setor possua suas próprias características, objetivos e funções, a intersecção representa que existe uma colaboração mútua e natural do Terceiro Setor junto aos demais setores da economia.

No meio acadêmico e social, a denominação dessas organizações não encontra um padrão, já que diferentes terminologias são empregadas para referir-se a elas. A exemplo, podemos citar uma das siglas mais popularmente conhecidas, as ONGs de organizações não governamentais, as quais não possuem reconhecimento jurídico no Brasil (Brito; Perez, 2014).

Figura 7 – A tríade entre o Estado, o Mercado e o Terceiro Setor



Fonte: adaptado de Fonseca (2000).

Da mesma forma, no contexto norte-americano, duas terminologias são comumente encontradas: *Nonprofit Organization* e *Not-For-Profit Organization* (Silva, 2016). Assim, da mesma forma que a inovação social, o termo Terceiro Setor ainda suscita dúvidas nos dias de hoje e é considerado um conceito intrigante no discurso político e social, por conta dos diversos cognatos utilizados para se referir a essas instituições (Salamon; Sokolowski, 2016).

Conforme Mello, Pereira e Andrade (2019) salientam, o conjunto diversificado de organizações que compõe o Terceiro Setor é heterogêneo e se caracteriza também por padrões múltiplos de interação entre si, com o Estado, o mercado e aos demais agentes da sociedade civil. Al Jayousi e Nishide (2024) complementam que essas instituições não formam um grupo homogêneo, devido à diversidade de seus interesses e à constante mudança.

Embora existem diversas terminologias, formatos jurídicos e até mesmo apelidos populares associados ao Terceiro Setor, num contexto global, os autores destacam cinco características principais que podem definir e classificar essas instituições:

i) possuem uma realidade institucional, formal ou informal;

ii) são entidades privadas e, portanto, independentes do Estado;

iii) são autogovernadas;

iv) não são compulsórias e,

v) não distribuem qualquer lucro aos seus membros ou partes interessadas (Hodgkinson, 1999; Salamon; Sokolowski, 2016).

Assim, independente do seu objetivo, ramo de atuação e forma jurídica, tais particularidades devem estar presentes para que seja considerada uma entidade do Terceiro Setor. (Hodgkinson, 1999; Salamon; Sokolowski, 2016).

No âmbito jurídico, a legislação brasileira prevê no novo Código Civil Brasileiro, estabelecido pela Lei nº 10.406 de 2002, a natureza jurídica das instituições sem fins lucrativos, conforme consta em seu artigo 44:

Art. 44. São pessoas jurídicas de direito privado:

I – as associações;

II – as sociedades;

III – as fundações;

IV – as organizações religiosas;

V – os partidos políticos (Brasil, 2002).

Para além do que está mencionado no artigo 44 do Código Civil, existem outras duas categorias de instituições regulamentadas por Leis específicas. São elas as Organizações Sociais (OS), definidas pela Lei 9.637 de 1998, e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), criadas pela Lei 9.790 de 1999 (Brasil, 1998, 1999).

Em 2014, a Lei Federal nº 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, definiu e popularizou em seu artigo 2º a nomenclatura "Organizações da Sociedade Civil" (OSC's), a qual passou a ser adotada para referenciar todo conjunto de instituições do Terceiro Setor, que exercem atividades de interesse coletivo, tais como entidades sem fins lucrativos em geral, cooperativas e entidades religiosas (Brasil, 2014; Ipea, 2021), independentemente de sua estrutura jurídica.

O conjunto de normativos jurídicos elaborados nos últimos anos a fim de melhor regular e conceituar as instituições de Terceiro Setor, reflete a sua crescente ascensão e relevância perante a sociedade. Para além do âmbito jurídico, é perceptível que essa temática passou a ser debatida com mais frequência nas últimas décadas. A título de exemplo, um estudo do Ipea (2021) destacou o crescimento dessas organizações no cenário brasileiro, caracterizando o setor como um ecossistema altamente heterogêneo e diversificado. Segundo o relatório, intitulado Mapa das OSCs, essas características tornam as articulações com o Estado, a iniciativa privada e a própria sociedade civil cada vez mais complexas. Dentre outros dados, o mapa mostra que entre 2019 e 2020, foram criadas 37.157 novas OSFLs no Brasil, sendo 24.200 em 2019 e 12.957 em 2020 (Ipea, 2021).

Essas organizações estão presentes em todos os 5.570 municípios brasileiros, sendo que a região Sudeste concentra a maior parte, abrigando 41,5% das organizações. Em termos de natureza jurídica, as organizações são predominantemente constituídas na forma de associações privadas, representando 80,9% em 2020. As demais são organizações religiosas (17,4% em 2020), fundações privadas (1,5% em 2020) e organizações sociais (0,2% em 2020). Além disso, o mapa aponta que, até 2019, foram verificados mais de 2 milhões de vínculos formais de trabalho envolvendo todas as OSFLs. Apesar do levantamento, o relatório pontua que o setor ainda enfrenta desafios na construção de uma base de conhecimento que possa refletir suas características e impacto social (Ipea, 2021).

Com relação a sua atuação, outro estudo também publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e conduzido por Neto (2013), buscou analisar as interações entre Estado, mercado e sociedade civil no Brasil. O foco da pesquisa foi compreender as percepções de dirigentes de organizações sem fins lucrativos, autodenominadas como ONGs, em relação ao seu relacionamento com o poder público. Os resultados evidenciaram que, no entendimento dos dirigentes, as entidades desempenham quatro principais funções: [...] "servir", "articular", "representar" e "transformar" (Neto, 2013, p. 12). Assim, o autor conclui que essas organizações percebem como seu papel central a oferta de uma variedade de serviços à população, abrangendo áreas como saúde, educação, capacitação profissional, lazer, assessorias técnica e jurídica, entre outras.

No mesmo estudo, os dirigentes foram solicitados a indicar características intrínsecas à atuação das suas organizações. Entre os termos mencionados constam [..] "Idealismo", "diversidade", "proximidade com as bases", "independência", "agilidade" e "inovação (Neto, 2013, p. 15). Ainda que o termo inovação tenha sido citado por poucos entrevistados, quando presente, está associado à capacidade de oferecer soluções criativas para lidar com os desafios sociais. Nesse contexto, a inovação também é citada como uma vantagem das entidades em comparação ao governo, visto que elas mostram uma maior propensão a experimentar soluções e abordagens que não são habitualmente adotadas (Neto, 2013).

Nessa linha, o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) conduziu um estudo que analisou os fatores que influenciam o investimento social no Brasil, onde evidenciou a estreita relação entre a relevância social das organizações sem fins lucrativos e a inovação. Dentre os diversos fatores analisados, a capacidade de inovação aparece com um dos critérios mais relevantes para os investidores sociais apoiarem uma OSFL. O estudo mostra que a relevância desse critério foi o que mais aumentou entre 2018 e 2020, havendo ampliação de

23 pontos percentuais entre os respondentes que o adotam (Brettas, 2021). O grau de inovação também se destaca como um dos critérios considerados pelos investidores na escolha de iniciativas, sendo utilizado por 31% dos respondentes (Brettas, 2021).

Embora esses estudos forneçam indícios sobre a importância da inovação para as OSFLs, o papel da inovação social ainda não foi devidamente explorado no contexto das organizações sem fins lucrativos, uma vez que, historicamente, os estudos se concentram em empresas com finalidade de lucro (Svensson et al., 2020; Weerawardena; Mort, 2012). Pozzebon, Tello-Rozas e Heck (2021) consideram que literatura que aborda a inovação social em OSFLs ainda está em um estágio inicial ou "pré-teórico", assim, estudos nessa área são vitais para que o setor sem fins lucrativos demarque o seu "próprio território teórico" nos próximos anos.

Dessa forma, considerando que as organizações sem fins lucrativos desempenham um papel crucial no desenvolvimento social e econômico por meio da colaboração com os demais setores da sociedade, impulsionando melhorias e avanços sociais em países ou regiões que atuam (Dvoryadkina et al. 2021), fica evidente que a sua origem intrinsecamente vinculada ao social, faz dessas organizações campos férteis para o desenvolvimento de novas soluções voltadas para a resolução dos desafios sociais. Ainda que esteja clara a existência de uma forte conexão entre o fenômeno da inovação social e a atuação dessas organizações, Svensson et al., 2020 alertam que as estruturas de inovação criadas para o mundo dos negócios não podem ser apenas transferidas para o setor social, desconsiderando suas características singulares.

Há, portanto, a necessidade de estudos específicos para entender como a inovação social ocorre na prática dessas organizações, buscando entender como elas mobilizam o capital social, como se utilizam das parcerias intersetoriais para criar soluções e quais são suas rotinas, processos e formato de gestão (Bernal-Torres et al., 2021; Hernández-Ascanio; Rich-Ruiz, 2020; Shier; Turpin; Graham, 2024), que materializam os seus propósitos sociais em soluções coletivas.

Diante dessa necessidade de compreender como se dá o desenvolvimento de inovação social no contexto das OSFLs e quais práticas de gestão são aplicadas em suas iniciativas e projetos, o próximo tópico apresenta a proposição do modelo de análise que guiará a investigação empírica deste estudo, possibilitando responder ao objetivo principal.

2.4 PROPOSIÇÃO DAS DIMENSÕES DE ANÁLISE

A perspectiva do Ciclo de Inovação Social ilustra que o processo de inovação social evolui por meio de etapas que progridem de uma necessidade identificada até uma solução inovadora que, quando difundida, promove uma mudança sistêmica. Em termos práticos, cada uma dessas etapas irá demandar uma combinação de recursos e capacidades diferentes, o que torna o processo complexo e multifacetado. O modelo, representado visualmente por curva ascendente, reflete o avanço do desenvolvimento da inovação social em direção à mudança sistêmica, que é a etapa final da inovação social (Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010). Assim, considerando uma perspectiva de processo, os objetivos que devem ser alcançados em cada etapa do CIS e as peculiaridades que delineiam a atuação das organizações sem fins lucrativos no desenvolvimento de soluções sociais, foram definidas as seguintes dimensões de análise: 1. Mobilização de Recursos 2. Parcerias e Colaborações Intersetoriais; 3. Capacidades Organizacionais e Estruturas de Governança.

2.4.1 Dimensão de mobilização de recursos

O financiamento de iniciativas de inovação social é considerado uma barreira que pode ser analisada a partir de duas perspectivas distintas. Se por um lado o foco das propostas não visa objetivamente o lucro, mas sim uma solução social, por outro, a demanda por recursos financeiros se mostra necessária para alavancar as diversas etapas do processo.

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) afirmam que o financiamento é especialmente necessário na quarta etapa do modelo, a de manutenção, pois sem um modelo de negócios consistente e de longo prazo, a solução proposta não conseguirá ser escalonada e difundida. De acordo com Krasnopolskaya **e** Korneeva (2020), quanto melhor a situação financeira das organizações mais elas conseguem atrair diferentes fontes de fundos para sustentar suas ações. Dessa forma, a falta de recursos pode impedir o crescimento de iniciativas (Oeij et al., 2019), eliminando-as nas fases iniciais do CIS e concentrando-as em iniciativas locais ou regionais que não são difundidas ao longo do tempo.

Alinhada a esse aspecto da inovação social, as organizações do Terceiro Setor operam em um cenário paradoxal em termos de obtenção de receita. Embora o lucro não seja seu objetivo principal, ele é necessário para a manutenção e continuidade das suas operações. As limitações significativas de recursos e investimentos reflete em uma dependência estrutural que compromete a autonomia e a missão das organizações que, para além da sua atuação, são também impactadas direta e indiretamente por mudanças econômicas e contextos de crises (Al Jayousi; Nishide, 2024; Bozic, 2022).

Financiamento público através de editais, projetos e outros dispositivos legais, doações e contribuições associativas são exemplos citados na literatura como fontes de financiamento da inovação social no Terceiro Setor (Caulier-Grice et al., 2012; Oliveira; Godói-De-Sousa, 2016; Chatzichristos et al., 2023), no entanto, Caulier-Grice et al. (2012) citam que, apesar de existir uma gama de opções a quem recorrer, as fontes de financiamento precisam estar alinhadas com a missão social da organização e isto se constitui num desafio. Neste sentido, Westley et al. (2014), completam ao afirmar que, para que uma inovação social seja bem-sucedida, além da demanda dos usuários finais, é necessário garantir o apoio contínuo dos financiadores, que normalmente não fazem parte do grupo de usuários.

Nesse sentido, há uma preocupação com a dependência excessiva de recursos externos, especialmente os estatais (Medeiros; Gómez, 2021) que podem gerar instabilidade ou impactar negativamente o processo de expansão das iniciativas. Especialmente no caso de iniciativas financiadas por meio de editais, a expansão pode estagnar após a implementação das soluções, uma vez que estão atrelados a projetos cujas especificidades exigem o cumprimento de planos de trabalho com início, meio e fim.

A fim de mitigar esses desafios, estudos anteriores evidenciaram que a diversificação da estrutura de receitas nas organizações amplia significativamente o potencial para desenvolver e escalar inovações sociais (Krasnopolskaya; Korneeva, 2020; Shier; Turpin; Graham, 2024). Quando as organizações não dependem de uma única fonte de recursos financeiros, elas conseguem alocar fundos para a experimentação e desenvolvimento de novas soluções, sem colocar em risco a manutenção da sua estrutura operacional.

Em suma, os argumentos apresentados evidenciam que a mobilização de recursos não constitui uma variável isolada. O estabelecimento de práticas de gestão que assegurem o alcance de recursos financeiros estáveis e otimizem o aproveitamento dos recursos disponíveis, constituem um pilar estruturante e condicionante para o desenvolvimento de inovações sociais em OSFLs. Incluir essa dimensão no modelo analítico deste estudo justifica-se pela necessidade de identificar como os achados teóricos se materializam em comportamentos e rotinas organizacionais mensuráveis. A consolidação desses achados visa assumir um caráter de diagnóstico empírico ao descrever e analisar o grau de aderência e maturidade das organizações estudadas diante dos desafios complexos do processo de inovação social.

2.4.2 Dimensão das parcerias e colaborações intersetoriais

A inovação social é caracterizada pela forte participação de múltiplos atores nas suas diferentes etapas de desenvolvimento. No modelo estruturado por Tardif e Harrisson (2005), a dimensão dos atores aborda a participação destes e a sua atuação em diferentes níveis e setores, como: a) Atores Sociais: movimentos comunitários, associações, cooperativas, sindicatos, cidadãos e os próprios beneficiários; b) Atores Organizacionais: empresas privadas, organizações da economia social, organizações não governamentais (ONGs) e coletivos de trabalho; c) Atores Institucionais: Estado, formuladores de políticas públicas e instâncias governamentais que atuam na regulação, valores e normas de uma sociedade e; c) Atores Intermediários: redes de alianças, comitês, centros de pesquisa e universidades. Como consequência, a interação entre esses atores no contexto da inovação social envolve aspectos inerentes a mecanismos de governança, níveis de articulação, transferência de conhecimento e liderança (Correia; Oliveira; Gomez, 2016; Oeij et al., 2019).

No contexto das organizações sem fins lucrativos, construir uma boa rede de relacionamentos onde há compartilhamento de responsabilidades e participação ativa nas decisões, é uma capacidade fundamental para competitividade, pois viabiliza a troca de práticas, o monitoramento de mercado e a manutenção da atualização quanto à legislação (Adro; Fernandes; Veiga, 2022; Shier; Turpin; Graham, 2024). A gestão de redes e de partes interessadas (*stakeholders*) têm um impacto positivo e direto no desempenho das organizações sem fins lucrativos, facilitando a captação de recursos financeiros, capital humano e tecnológico (Adro; Fernandes; Veiga, 2022).

Ao empreender soluções por meio da inovação social, as OSFLs buscam impactar o maior número de beneficiários possível. No entanto, um impacto social mais amplo depende, além de outros fatores, da interação de fatores políticos, sociais, econômicos e culturais e a sinergia desses fatores resulta no crescimento de certas inovações quando os esforços e interesses de todos os atores estão alinhados (Westley, 2010). Sob essa ótica, a aplicação de práticas que facilitem o gerenciamento estratégico de parcerias é fundamental para que a organização atinja os objetivos propostos (Silva, 2022).

Considerando a atuação das OSFLs e o trânsito entre atores distintos, como o Estado, o mercado e a universidade, observam-se diferentes aspectos e benefícios na interação com cada um desses agentes. Em geral, parcerias com empresas privadas, envolvem menos burocracia e possuem mais flexibilidade na aplicação dos recursos, enquanto parcerias com o poder público viabilizam maior escalabilidade e visibilidade, além de possibilitar a influenciar políticas públicas de forma mais ampla (Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010; Neto, 2013).

No contexto da academia, um dos principais benefícios de uma colaboração é a troca de conhecimentos. Um conhecimento científico, que muitas vezes não está acessível às organizações, pode contribuir para a construção de soluções, ao mesmo tempo em que um conhecimento prático pode pautar futuras investigações no meio acadêmico (Bueno; Balestrin, 2012).

O papel dos beneficiários também se mostra relevante no desenvolvimento de inovações sociais (Medeiros; Gómez, 2021; Pozzebon; Tello-Rozas; Heck, 2021; Sadabadi; Rad, 2022). Em alguns contextos, a participação interativa, promovida através da abordagem de cocriação, pode transformar a identidade dos atores envolvidos, empoderando-os ao viabilizar sua participação na gestão e mobilização das soluções (Medeiros; Gómez, 2021). Desse modo, os beneficiários deixam de ser apenas receptores passivos de assistência ou serviços para atuarem como agentes ativos da inovação social. A participarem do processo de desenvolvimento das soluções, eles podem compartilhar o conhecimento local acerca do problema, o que aumenta a acurácia das soluções e promove um senso de pertencimento na comunidade, facilitando a adoção e difusão das iniciativas (Pozzebon; Tello-Rozas; Heck, 2021; Sadabadi; Rad, 2022).

Deste modo, considerando os potenciais benefícios atrelados a cada um desses e outros atores, torna-se primordial que as OSFLs incluam em sua estrutura de gestão práticas que promovam a identificação, captação e manutenção de parceiros, visando mobilizar conjuntamente os recursos necessários ao desenvolvimento de inovações sociais. As análises propostas nesta dimensão do estudo pretendem, além de mapear quais são os principais atores que interagem com as OSFLs nas diferentes etapas do processo de inovação, fornecer *insigths* sobre as nuances e limitações práticas que envolvem a gestão de parcerias e colaborações no contexto de atuação dessas organizações, especialmente no que diz respeito às suas particularidades estruturais e legais.

2.4.3 Capacidades organizacionais e estruturas de governança

Um dos primeiros aspectos que se percebe ao observar as organizações de Terceiro Setor é a diversidade. Esse setor é formado por um conjunto heterogêneo de organizações que possuem padrões múltiplos de estrutura, capacidades e interação entre si e com os demais setores econômicos (Mello; Pereira; Andrade, 2019). Essa peculiaridade pode explicar o motivo pelo qual se observam organizações com diferentes capacidades e com níveis diversos de governança, que vão desde a informalidade até estruturas hierarquicamente complexas e centralizadas.

Nesse sentido, Oliveira e Godói-de-Sousa (2016) destacam que as organizações do Terceiro Setor convivem com diversas limitações, que vão desde a instabilidade financeira, devido a dependência de recursos externos, até a estrutura organizacional precária. Considerando esses e outros desafios do setor, as organizações estão cada vez mais sendo impulsionadas a inovar, o que naturalmente promove mudanças em suas capacidades e estruturas de governança (Adro; Fernandes, 2022; Vigoroso Et Al., 2023; Maier et al., 2016).

Muitas dessas organizações possuem estruturas não hierárquicas e autogovernadas, por conta da sua gestão colaborativa, enquanto outras apresentam estruturas menos definidas, devido à falta de profissionalização, que é comum nesse setor (Ipea, 2021). Nesse contexto, a inovação social pode agregar à essas instituições sob duas diferentes perspectivas, primeiro no cumprimento da sua missão social, a partir do desenvolvimento de soluções, mas também como ferramenta de gestão para alavancar significativamente o seu desempenho e modernizar e aprimorar as suas capacidades técnicas e gerenciais (Adro; Fernandes; Veiga, 2022; Purna; De Paoli, 2023; Jorge e Padula, 2025). Assim, as OSFLs podem buscar e implementar soluções inovadoras não apenas para cumprir com seus objetivos, como também para promover a melhoria da sua gestão interna (Caulier-Grice et al., 2012).

Na perspectiva do Ciclo de Inovação Social, Caulier-Grice et al., 2012 observam que cada etapa do processo de inovação social exigirá modelos e formatos de gestão diferentes, pois as demandas e motivadores diferem de etapa para etapa. A exemplo da fase inicial, onde ocorrem o diagnóstico e a identificação das necessidades, que vai exigir estruturas que promovam a adaptação, a escuta e o aprendizado, a fim de promover a interação dos diversos *stakeholders*.

O estudo de Adro, Fernandes e Veiga (2022) trouxe uma contribuição relevante para este tópico ao investigar se os métodos formulados para empresas com finalidade de lucros podem ser aplicados em OSFLs. O estudo investigou a relação empírica entre a gestão da inovação e o desempenho de OSFLs, tendo como base modelo de gestão de inovação de Tidd e Bessant (2009), e evidenciou que os cinco pilares da gestão da inovação que compõem o modelo impactam positivamente o desempenho das OSFLs. A exemplo, no pilar de processos, práticas como o desenvolvimento e implementação de rotinas, sistemas e intervenções contribuem positivamente para resultados sociais da organização (Adro; Fernandes; Veiga, 2022). Da mesma forma, o aprendizado contínuo e a capacidade de observação e compartilhamento de conhecimento podem reduzir incertezas e trazer maior assertividade em processos inovadores. Ainda, o estudo evidenciou que a manutenção do capital intelectual da

organização é primordial para OSFLs, mas muitas organizações falham neste aspecto por falta de recursos financeiros, resistência às mudanças ou porque sua cultura organizacional não reconhece a importância desse tema (Adro; Fernandes; Veiga, 2022).

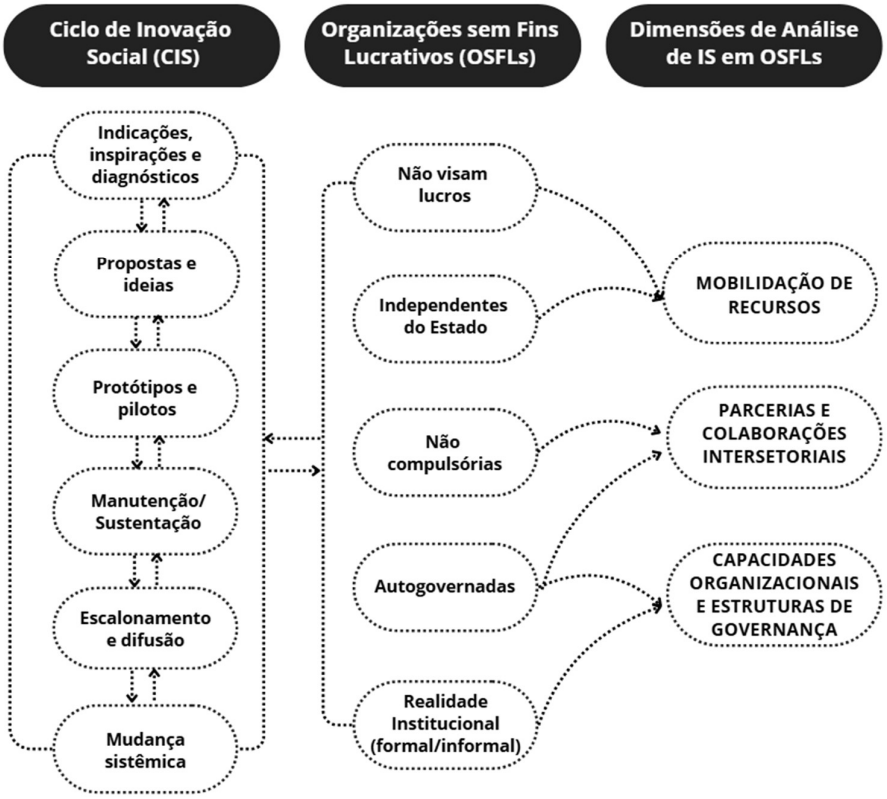
Diante das evidências em estudos anteriores e dos argumentos discutidos, deduz-se que avaliar empiricamente as capacidades organizacionais e a estrutura de governança das OSFLs é relevante para entender o grau de maturidade dessas organizações em relação à gestão da inovação social. A partir da análise de aderência às práticas de gestão que traduzem comportamentos organizacionais relacionados ao processo de gestão da inovação social, o estabelecimento desta dimensão no estudo pretende mapear a existência de processos estruturados, a adoção de métodos e ferramentas gerenciais, além de aprofundar aspectos relacionados à tomada de decisão, envolvimento da liderança e definição de estratégias.

2.4.4 Síntese das dimensões de análise da inovação social em organizações sem fins lucrativos

Conforme exposto, as dimensões de análise foram construídas a partir da integração das etapas do CIS e das principais características de atuação e peculiaridades do contexto de atuação das OSFLs. A Figura 8 - Dimensões de análise da inovação social em OSFL ilustra as três dimensões propostas e seus vínculos com as etapas e características. Como pode ser observado, o modelo CIS prevê que o processo inovativo se desenvolva mediante uma trajetória que pode conter até seis etapas ou fases, não necessariamente lineares, cujo ciclo se encerra quando a solução proposta é amplamente adotada pela maioria dos atores ou instituições que enfrentam o problema social identificado no início do processo.

Num contexto de Terceiro Setor, tais etapas serão impactadas direta ou indiretamente pelas capacidades e estrutura de gestão das organizações. Tais aspectos são então dimensionados em três principais fatores críticos de análise: 1. Mobilização de Recursos, que está estritamente associado à ausência de finalidade lucrativa; 2. Parcerias e Colaborações Intersetoriais, refletida na natureza voluntária e colaborativa das organizações e; 3. Capacidades Organizacionais e Estruturas de Governança, diretamente vinculada com a sua autogovernança e realidade institucional.

Figura 8 – Dimensões de análise da inovação social em OSFLs



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Tendo em mente que o processo de inovação social requer a adoção de diversos mecanismos para adquirir recursos financeiros, humanos, parcerias e colaborações, infraestrutura ou apoio institucional e político (Bufali et al., 2023), a estrutura de análise proposta pretende integrar os aspectos processuais do Ciclo de Inovação Social com os atributos intrínsecos às organizações sem fins lucrativos, para analisar os achados deste estudo de forma contextualizada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta a estrutura metodológica adotada para o desenvolvimento desta tese. Inicia-se com a classificação da pesquisa e do objeto de estudo, seguido da descrição das etapas e técnicas utilizadas para a coleta e a análise dos dados. Em seguida, são apresentados o universo e a amostra analisada, bem como as fases de desenvolvimento.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

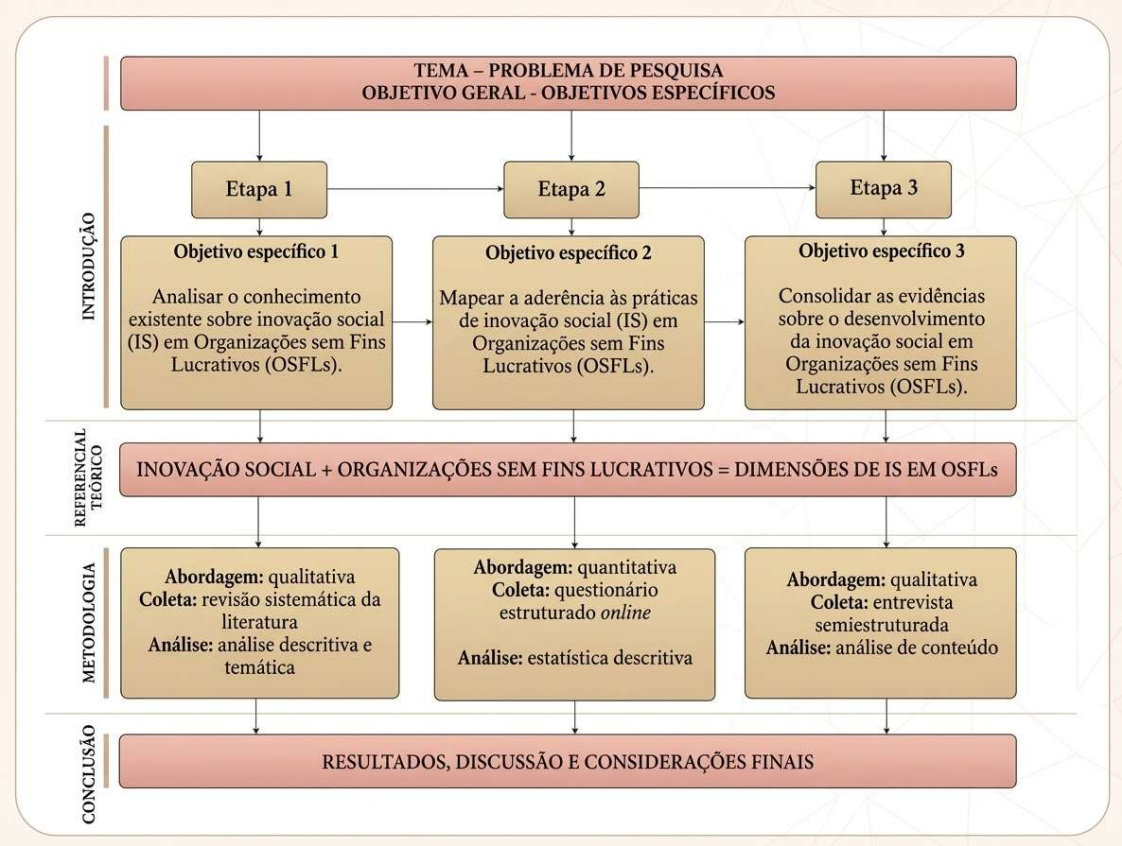
Com o objetivo de descrever as práticas de gestão da inovação social adotadas em Organizações sem Fins Lucrativos, este estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo, utilizando uma abordagem de métodos mistos. Estudos exploratórios possibilitam aprofundar o conhecimento acerca de temas pouco explorados pela academia, possibilitando sua caracterização e a construção de proposições preliminares a serem exploradas em futuros estudos (Gil, 2002). O estudo também é classificado como descritivo porque tem como objetivo principal descrever as características de um determinado fenômeno a partir da identificação, relato e comparação dos elementos que compõem a temática do estudo (Gil, 2002).

Com relação à abordagem, este estudo se caracteriza como misto, combinando abordagens qualitativas e quantitativas com o propósito de abordar os objetivos específicos de forma segregada e complementar, desenvolvendo a tese em três etapas metodológicas. Conforme afirmam Tashakkori e Creswell (2007, p. 4), a pesquisa com métodos mistos é aquela em que o pesquisador "coleta e analisa os dados, integra os achados e extrai inferências usando abordagens ou métodos qualitativos e quantitativos em um único estudo". A combinação de técnicas e a triangulação dos dados favorece uma compreensão mais ampla do fenômeno investigado (Leite et al., 2021).

A pesquisa qualitativa objetiva analisar problemas complexos ou particulares, descrevendo sua complexidade e analisando a interação de variáveis para compreender e classificar em profundidade os processos dinâmicos vividos por determinados grupos (Richardson, 1999). Já a abordagem quantitativa, possibilita que o pesquisador obtenha melhor entendimento do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno, através da quantificação tanto na coleta quanto na análise, utilizando-se técnicas estatísticas (Richardson, 1999).

Assim sendo, a opção pela abordagem de métodos mistos neste estudo se dá devido à complexidade e características do objeto de estudo. A temática ainda é pouco explorada, e as Organizações sem Fins Lucrativos, embora compartilhem de semelhanças legais, apresentam grande heterogeneidade em termos estruturais, de atuação e gestão. Logo, a combinação de métodos visa captar tanto padrões gerais quanto nuances específicas do fenômeno investigado e serão empregados em três etapas metodológicas combinadas, conforme pode ser visualizado na Figura 9.

Figura 9 – Desenho da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Como pode ser observado, as três etapas se relacionam por meio do desdobramento dos objetivos específicos, que irão proporcionar o alcance do objetivo geral. O desenvolvimento do estudo ocorrerá, adotando uma abordagem qualitativa nas etapas inicial e final, e uma abordagem quantitativa na etapa intermediária, que envolverá a aplicação de um questionário. Os procedimentos técnicos para coleta e análise de dados de cada etapa estão descritos a seguir.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA ETAPA 1

Na primeira etapa do estudo foi conduzida uma revisão sistemática da literatura (RSL), objetivando analisar o conhecimento existente sobre inovação social em organizações sem fins lucrativos. Esta revisão possibilitou a identificação de conceitos, abordagens e dimensões relevantes para a pesquisa, os quais embasaram a construção do questionário, aplicado na segunda etapa do estudo. A revisão foi conduzida com base no modelo proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003) e inclui três estágios principais: i) planejamento da revisão; ii) condução da pesquisa e; iii) relatório e disseminação das evidências encontradas na análise.

3.2.1 Planejamento da revisão

A motivação para realizar uma RSL decorreu da lacuna de pesquisa identificada ao buscar evidências sobre o processo de inovação social no âmbito das OSFLs, a qual foi inicialmente confirmada a partir de buscas realizadas nas bases Scielo e Google Scholar (entre junho e agosto de 2024). Ao realizar as buscas, nenhum dos estudos encontrados tratava de uma revisão sistemática de literatura que abordava o desenvolvimento de inovação social em OSFLs. Dessa forma, estabeleceu-se um conjunto de questões de pesquisa que embasaram o desenvolvimento da revisão, conforme é descrito no Quadro 6.

Quadro 6 – Questões de pesquisa e motivações

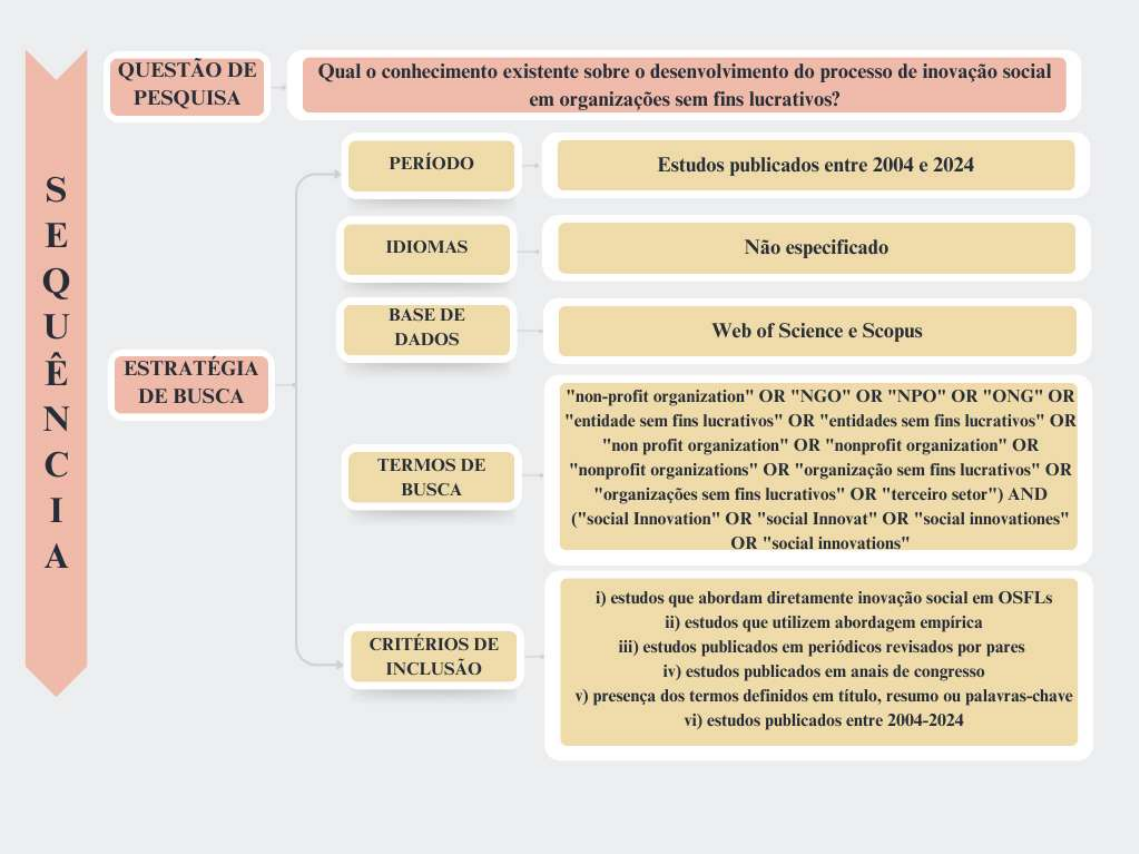
Questão de Pesquisa	Motivação
QP1: Quais são os principais fatores que impulsionam o desenvolvimento de uma inovação social em OSFLs?	Esta questão pretende identificar quais são os motivadores principais das OSFLs para desenvolver uma inovação social.
QP2: Quais são as abordagens utilizadas para desenvolver inovação social em OSFLs?	O objetivo dessa questão é identificar os meios, ferramentas e processos utilizados em OSFLs para o desenvolvimento de inovação social.
QP3: Quais são as principais etapas da inovação social em OSFLs?	Esta questão pretende identificar quais atividades e processos são executadas no decorrer do desenvolvimento de inovação social em OSFLs.
QP4: Quem são os principais pares das OSFLs no desenvolvimento de inovação social em OSFLs?	O objetivo dessa questão é identificar quem são os atores que mais colaboram com as OSFLs no decorrer do desenvolvimento de inovação social em OSFLs.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Para a coleta de dados, um protocolo foi elaborado (Figura 10), cujo desenvolvimento buscou estabelecer um plano explícito das etapas a serem realizadas, auxiliando na objetividade da pesquisa (Tranfield; Denyer; Smart, 2003). Os termos de busca foram definidos a partir do objetivo do estudo, incluindo os sinônimos normalmente utilizados em

pesquisas sobre os temas. Tais termos foram testados na base de busca Google Scholar e Scopus, a fim de confirmar se eram apropriados para o objetivo.

Figura 10 – Protocolo de revisão sistemática da literatura



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Embasado pelo protocolo, optou-se pelo uso da ferramenta online Parsifal, como suporte para o planejamento, condução e coleta de dados. Essa ferramenta tem sido utilizada na área de ciências sociais aplicadas (Oliveira et al., 2024; Costa; Arrais, 2025; Costa; Sano, 2025), devido aos seus mecanismos que auxiliam na construção de listas de verificação e avaliação dos estudos, além de possibilitar a organização e extração dos dados de forma simplificada.

3.2.2 Condução da revisão sistemática da literatura

A busca pelos estudos nas bases de dados Scopus e Web of Science foi realizada entre janeiro e fevereiro de 2025. Tais bases foram escolhidas por estarem entre as principais e mais abrangentes fontes de metadados de publicação e indicadores de impacto em nível mundial. O período de busca ficou restrito aos últimos 20 anos a fim de selecionar tanto estudos recentes

quanto aqueles que evidenciem a evolução da temática ao longo do tempo, proporcionando uma análise mais abrangente sobre o tema.

A partir dos termos de busca, foram exportados das bases de dados 280 documentos, sendo 181 da Scopus e 99 da Web of Science. Com o auxílio da ferramenta Parsifal, foram excluídos automaticamente 66 documentos duplicados, resultando num total de 214 estudos inicialmente selecionados. Os 214 estudos foram analisados em duas rodadas a partir da leitura dos resumos, seguindo os critérios estabelecidos no protocolo. Quando os resumos não forneceram elementos suficientes para determinar a classificação, procedeu-se a uma leitura complementar do estudo, visando identificar se atendiam aos seis critérios de inclusão definidos. Como resultado nessa análise, 88 estudos foram classificados como Aceito e 126 como Rejeitado.

No decorrer da classificação, identificaram-se alguns artigos que exploraram iniciativas e projetos que possuem características alinhadas à inovação social em OSFLS, mas não os classificaram dessa forma e tampouco exploram a temática. Optou-se pela exclusão desses estudos, pois um dos critérios de inclusão exigia a discussão e aplicação do conceito de maneira fundamentada.

Também foram excluídos estudos que apresentam a inovação social como resultado de análise, ou seja, sem a devida exploração do seu processo. Justifica-se que tais estudos não fornecem aspectos necessários para compreender o desenvolvimento da IS em OSFLs, que é o objetivo principal desta RSL. Na etapa de leitura integral dos estudos, foram excluídos mais 10 estudos que não cumpriam os requisitos de inclusão, 1 estudo classificado pela revista como retracted article e 6 estudos cujo conteúdo integral não foi possível acessar pelas bases Scopus, WOS e demais. Dessa forma, a amostra total da revisão é composta por 71 estudos.

3.2.3 Relatório e disseminação das evidências encontradas na análise

A extração e categorização dos dados foi realizada com auxílio da ferramenta de inteligência artificial NotebookLM, que disponibiliza funcionalidades para anotações, resumos e organização com base em fontes (documentos) adicionadas na ferramenta. Assim, o processo de coleta consistiu na leitura e, posteriormente, na coleta de evidências com auxílio da NotebookLM, a qual foi manipulada sistematicamente utilizando as questões de pesquisa como base (Figura 10), permitindo uma análise comparativa e interpretativa das evidências entre os estudos. A partir da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), as evidências foram extraídas conforme a interpretação dos autores, considerando dados explícitos e

empíricos presentes nos estudos. Quando não foi possível identificar ou inferir tais dados, nenhuma evidência foi atribuída à questão.

Após a organização das evidências coletadas, os dados e considerações específicas sobre cada questão de pesquisa foram analisados seguindo as etapas metodológicas propostas por Bardin (2016). Em síntese, os artigos analisados passaram pelos seguintes passos analíticos: (i) identificação do objetivo, metodologia utilizada e resultados; (ii) classificação dos achados inerentes ao objetivo e de acordo com as questões de pesquisa; (iii) elaboração de sínteses interpretativas de cada tema, por meio de agrupamento semântico.

À medida que os dados foram sendo coletados, estes foram organizados em uma planilha Excel e categorizados com base nas cinco perguntas norteadoras. Posteriormente, os dados também foram analisados com suporte do software Nvivo15. Esta etapa resultou na elaboração de um artigo científico, intitulado "O Desenvolvimento de Inovação Social em Organizações sem Fins Lucrativos: uma Revisão Sistemática", aprovado para apresentação no XLIX Encontro da ANPAD 2025, o que reforça a relevância e qualidade dos resultados obtidos. Embora a tese não esteja estruturada em formato de artigos, este produto intermediário foi essencial para embasar as etapas subsequentes da pesquisa. Os resultados do estudo são apresentados na seção de resultados em dois tópicos complementares: análise descritiva e análise temática.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA ETAPA 2

Tendo por base os achados na revisão sistemática de literatura, foi conduzida a aplicação de um questionário estruturado junto a OSFLs selecionadas, a fim de obter conhecimentos diretos da realidade e mapear as práticas de gestão da inovação social adotadas por essas organizações. Conforme expõe Gil (2002), o questionário é um instrumento que permite uma técnica padronizada de coleta de dados, apropriado a pesquisas descritivas cujo universo é composto por muitos elementos. As questões que compõem o questionário deste estudo foram elaboradas com base em um dos modelos de inovação social mais citados na literatura (Patias et al., 2017), o Ciclo de Inovação Social, proposto por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), e contempla seis etapas não lineares e não obrigatórias através das quais a inovação social pode é desenvolvida. Essas etapas refletem diferentes momentos e processos de uma inovação social, permitindo capturar a complexidade e a dinamicidade inerente a sua gestão.

3.3.1 Definição do universo e amostra da etapa 2 de pesquisa

A base de dados escolhida para definir o universo e a amostra do estudo foi o Mapa das OSC (mapa das organizações da Sociedade Civil), mantido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). O Mapa das OSC é uma plataforma virtual colaborativa que contém dados das OSCs de todo o Brasil. De acordo com essa base de dados, em julho de 2025, havia cerca de 900 mil organizações sem fins lucrativos no Brasil. Dessas, cerca de 544 mil estão ativas e as demais estão em situação de inatividade ou suspensas. Considerando o grande número de organizações, com diferentes estruturas e atuações, procedeu-se a seleção de uma população-alvo com base em critério de intencionalidade, definindo-se características consideradas relevantes para a temática deste estudo (Gil, 2002).

Dessa forma, foi realizado um censo em quatro etapas de verificação. Na primeira etapa, procedeu-se a extração dos dados do Mapa com base em três critérios: i) ano de fundação menor que 1900 e menor que 2015; ii) natureza jurídica: associação privada e; iii) área e subárea de atuação: estudos e pesquisas. Tais critérios foram definidos após testes realizados na plataforma e concentram organizações que possuem mais de 10 anos de atuação e são constituídas sob a forma jurídica de associação, que é a de maior representatividade no universo das OSFLs (Ipea, 2021). Considerando tais aspectos, a amostra deste estudo é do tipo não probabilística estratificada (Gil, 2002), composta por organizações selecionadas a partir de critérios previamente definidos pelo pesquisador.

Optou-se pela subárea de atuação "Estudos e pesquisas" a fim de reduzir a heterogeneidade inerente ao universo das organizações que compõem o Terceiro Setor. Além disso, ao restringir o estudo a organizações com similaridade na missão social, favorece a comparabilidade das organizações, sem comprometer a diversidade de características organizacionais. Ressalta-se também que os critérios adotados se alinham ao fenômeno investigado, uma vez que esse segmento está intrinsecamente relacionado à geração de conhecimento, experimentação e desenvolvimento de novas soluções, as quais são características centrais dos processos de inovação social. O grupo de organizações selecionadas é composto por Associações, Institutos, Centros de Estudo e Pesquisa e Sociedades Científicas. Essas organizações caracterizam-se por atuarem junto a grupos ou comunidades específicas, representando, em sua maioria, determinadas categorias profissionais ou causas sociais coletivas relacionadas ao meio-ambiente, educação e outras questões sociais.

A consulta à base de dados ocorreu em agosto/2025, onde foram extraídos 975 registros. Na segunda etapa, os registros foram consultados um a um no Mapa, buscando identificar: i) se a organização estava com status Ativa e; ii) se a organização continha em seu cadastro ao menos um dado de contato como telefone, e-mail ou endereço do website. Nesta etapa foram excluídas 322 organizações inaptas, 16 organizações suspensas e 32 filiais, resultando em 605 organizações. Na terceira etapa do censo, foi realizada a busca no Google pelos *websites* oficiais de cada organização, com o objetivo de confirmar a área de atuação e coletar os contatos de e-mails diretos. Na ocasião, foram analisados a descrição das atividades, missão e objetivos da organização, para verificar o enquadramento no perfil da amostra. Quando disponíveis, também foram coletados os contatos diretos da Diretoria ou de cargos de gestão, com o intuito de facilitar o envio e a aplicação do questionário.

Como resultado, 325 organizações foram excluídas pelos seguintes motivos: ausência de site e redes sociais (218); não enquadramento no perfil estabelecido (27); informação de fechamento permanente (8); não caracterização como instituição de ensino e pesquisa (46); ausência de contatos disponíveis (7); e impossibilidade de confirmar se a organização está em funcionamento (19). Após essa etapa, manteve-se no censo apenas as instituições que atenderam integralmente aos critérios definidos para o estudo, obtendo-se uma base de 280 organizações elegíveis para participação na pesquisa.

Em janeiro/26, iniciou-se o envio dos convites para participação na pesquisa por meio de correio eletrônico para as 280 organizações. Durante essa etapa, observou-se que parte dos endereços de e-mails disponíveis encontrava-se desatualizada ou inativa, resultando no retorno das mensagens enviadas. Com o objetivo de mitigar perdas amostrais, foram realizadas ao menos mais duas tentativas de contato com essas organizações, bem como a busca por canais alternativos de comunicação, incluindo novos endereços eletrônicos e formulários institucionais disponíveis. Ainda assim, em alguns casos, não foi possível estabelecer contato efetivo com as organizações. Ademais, duas organizações responderam informando que ao lerem o escopo da pesquisa não se consideravam elegíveis em termos jurídicos e operacionais.

Tais casos foram classificados como perdas amostrais por impossibilidade de contato e não enquadramento de perfil e, portanto, foram excluídos da base de organizações elegíveis. Dessa forma, considerou-se que a base final elegível do estudo foi composta apenas pelas organizações para as quais foi possível estabelecer contato válido, garantindo a efetiva oportunidade de participação na pesquisa, totalizando 247 organizações.

3.3.2 Elaboração e validação do questionário

O questionário foi elaborado com questões afirmativas buscando identificar as práticas de gestão da IS nas cinco primeiras etapas do Ciclo de Inovação Social (CIS). Excluiu-se a etapa “mudança sistêmica", porque, ao contrário das demais, essa etapa é necessariamente a última do ciclo, ou seja, trata-se do resultado das ações e processos que são desenvolvidos nas etapas anteriores e só será alcançada se a iniciativa for bem-sucedida. As cinco etapas do ciclo são analisadas sob o viés de três dimensões analíticas identificadas como relevantes na revisão sistemática de literatura: i) colaborações e parcerias intersetoriais; ii) capacidades organizacionais e; iii) mobilização de recursos. Essa estrutura permitiu articular os aspectos processuais da gestão inovação social (representados pelas etapas) com os elementos estruturantes que influenciam seu desenvolvimento (representados pelas dimensões).

O questionário é composto por três seções, iniciando pela seção I “caracterização das práticas de inovação social”, contendo um total de 40 questões, distribuídos entre as etapas e dimensões, e avaliados por meio de uma escala de Likert de 7 pontos, variando de 1 ("nunca ocorre") a 7 ("sempre ocorre"). Esse formato objetiva captar o grau de concordância dos respondentes em relação a diferentes afirmações sobre práticas, percepções e experiências relacionadas à inovação social em suas organizações. A seção II objetiva caracterizar as organizações do estudo e contém quatro questões de múltipla escolha relacionadas a composição da sua estrutura organizacional. Por fim, a seção III objetiva caracterizar o respondente a partir de três questões que mapeiam seu cargo, tempo de experiência e formação. Ao final do questionário, o respondente podia informar se desejava ser convidado a participar das entrevistas.

Visando garantir a confiabilidade do instrumento, três etapas complementares de validação foram realizadas, sendo a primeira com dois profissionais experientes de uma organização com o mesmo perfil da amostra escolhida. Nessa primeira etapa, buscou-se observar aspectos como clareza e precisão dos termos utilizados, a quantidade de perguntas, tempo de resposta e formato das perguntas (Gil, 2002). Após o retorno dos profissionais, algumas alterações foram realizadas para então encaminhar o questionário para a validação de conteúdo por dois docentes especialistas na temática do estudo. Os docentes foram solicitados a avaliar e classificar cada questão em termos de clareza, relevância e adequação ao objetivo. Conforme retorno dos docentes, o questionário foi revisado para encaminhamento de pré-teste, sendo esta a última etapa de validação.

O pré-teste foi realizado antes do envio do questionário para as OSFLs selecionadas. Para este fim, foram selecionados, intencionalmente, três gestores de sociedades científicas com perfil semelhante às organizações da amostra. Foi realizado contato direto com os respondentes a fim de verificar como perceberam o questionário quanto à clareza das perguntas e das alternativas de resposta, bem como a necessidade de inclusão, exclusão e/ou modificação de questões. Essas etapas permitiram avaliar se o instrumento de pesquisa estava adequado para mapear e analisar as práticas de gestão da inovação social. A conclusão dessa fase permitiu a finalização do questionário, que foi posteriormente aplicado às organizações que compõem a amostra deste estudo.

3.3.3 Aplicação do questionário

O questionário foi elaborado na plataforma Google Forms e foi aplicado de forma online, no período entre 12/01/2026 e 30/04/2026. O convite para participação foi realizado via correio eletrônico acadêmico, contendo uma breve apresentação da pesquisa, seus objetivos e o *link* de acesso ao questionário. Foram realizadas ao menos quatro tentativas de contato com cada organização. O convite foi direcionado a profissionais em posições de gestão, como presidentes, diretores, coordenadores ou responsáveis por projetos. A fim de estimular o engajamento das organizações na pesquisa, os e-mails foram enviados individualmente e, quando possível, de forma nominal aos potenciais respondentes. À medida em que o questionário era respondido, as organizações eram identificadas na base de dados e excluídas do envio seguinte, visando mitigar duplicações de respostas.

Na mensagem enviada, foi solicitado de forma categórica que o questionário fosse respondido por gestores diretamente envolvidos com o planejamento e a execução de projetos e atividades, podendo ser representados por presidentes, diretores, gerentes ou coordenadores. Acredita-se que essa solicitação afetou o número de respondentes, dado que os endereços de e-mails coletados nos sites das organizações eram, predominantemente, endereços institucionais. Ao final do período de envio, foi obtido um total de 52 questionários respondidos, dos quais 2 foram excluídos por serem da mesma organização, perfazendo uma amostra resultante de 50 organizações, que representa 19,83% das organizações elegíveis, as quais estão distribuídas regionalmente conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição da amostra por região

Região	Qtde. organizações	%
Sudeste	26	52,00
Sul	9	18,00
Nordeste	7	14,00
Centro-Oeste	4	8,00
Norte	4	8,00
Total	**50**	**100,00**

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Como pode ser observado, a amostra do estudo é composta, majoritariamente, de organizações da região Sudeste. No entanto, houve participação de todas as regiões brasileiras. A caracterização detalhada das organizações respondentes é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 – Caracterização das organizações

Tempo de atuação	%	Funcionários remunerados	%	Qtde voluntários	%	Receita anual (R$)	%
De 10 a 15 anos	22,45	Até 10 pessoas	55,1	Até 20 pessoas	73,47	Até 1 milhão	48,98
De 16 a 20 anos	18,37	Entre 11 e 20 pessoas	16,33	Entre 21 e 35 pessoas	10,20	Entre 1 e 5 milhões	22,45
De 21 a 25 anos	26,53	Entre 21 e 30 pessoas	4,08	Entre 36 e 50 pessoas	4,08	Entre 5 e 10 milhões	20,41
Mais de 25 anos	16,00	Mais de 30 pessoas	24,49	Mais de 50 pessoas	12,24	Mais de 10 milhões	8,16

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Conforme pode ser observado na Tabela 2, a amostra é composta por um grupo de organizações que possui um tempo de atuação equilibrado, sendo a maior parte (26,53%) entre 21 e 25 anos, seguida por organizações de 10 a 15 anos (22,45%), depois de 16 a 20 anos (18,37%) e, por fim, 16% com mais de 25 anos. Com relação à estrutura organizacional e seus componentes, a grande maioria das instituições (55,1%) possui uma estrutura enxuta de até 10 funcionários remunerados e até 20 voluntários em suas atividades (73,47%). Quanto à receita anual, quase metade das entidades (48,98%) opera com uma receita anual de até 1 milhão de reais.

A última seção do questionário buscou caracterizar os respondentes no tocante ao tempo de experiência na instituição, cargo e nível de formação, os quais são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Caracterização dos respondentes

Cargo	%	Formação	%	Tempo de atuação	%
Presidente/CEO	51,02	Ensino Médio	2,04	Até 5 anos	20,41
Diretoria	22,45	Graduação	14,29	Entre 6 e 10 anos	22,45
Coordenador/Gestor	12,24	Título de especialista e/ou MBA	18,37	Entre 11 e 20 anos	28,57
Gerente	10,2	Mestrado	30,61	Mais de 20 anos	28,57
Outros	4,08	Doutorado	34,69	-	-

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Verifica-se pela Tabela 3 que o predomínio de respondentes com cargos de alta gestão (73,47%), consequentemente subtendem-se que as respostas obtidas representam a visão de quem está diretamente vinculado com a tomada de decisão e definição de estratégias das organizações da amostra. Esse aspecto reflete na escolaridade, onde se observa um alto nível de instrução, onde 65,3% possuem mestrado ou doutorado. Da mesma forma, o tempo de atuação na organização acompanha a maturidade dos cargos, visto que 57,14% dos respondentes acumulam mais de 11 anos.

3.3.4 Tratamento e análise dos dados do questionário

A análise dos dados coletados na Parte I do questionário (caracterização das práticas de inovação social) foi realizada sob uma abordagem quantitativa descritiva. Segundo Gil (2002) este tipo de análise tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, sendo apropriada para dados coletados por meio de técnicas padronizadas como é o caso dos questionários. Dessa forma, os dados válidos foram organizados e rotulados em uma planilha Excel e importados para o software SPSS versão 18, onde procedeu-se à análise estatística, iniciando-se pelas estatísticas descritivas (média e desvio padrão) dos itens e das dimensões, seguida da avaliação da consistência interna do instrumento por meio do coeficiente Alfa de Cronbach. Com base nos resultados auferidos foi possível sumarizar e descrever a aderência a práticas de gestão da inovação social, considerando três dimensões propostas.

3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA ETAPA 3

A terceira e última etapa do estudo consistiu no aprofundamento da análise através de entrevistas não estruturadas (Marconi; Lakatos, 2003) com gestores que fizeram parte da etapa 2 e manifestaram no questionário a intenção de contribuir com as entrevistas. Optou-se pela entrevista não estruturada por ser uma técnica de coleta que possibilita liberdade ao pesquisador para explorar a temática de forma ampla e com um certo grau de informalidade (Marconi; Lakatos, 2003).

A fim de guiar as entrevistas, um roteiro com oito perguntas norteadoras e complementares foi elaborado, conforme é apresentado no Apêndice B. Tais questões visam abordar tanto aspectos de gestão quanto aspectos estruturais da organização, possibilitando inferir sobre como se desenvolvem as soluções e iniciativas de cada organização, bem como quais são suas principais capacidades, principais parceiros, abordagens e desafios nesse processo.

3.4.1 Seleção dos participantes das entrevistas

Os convites para participação e as entrevistas ocorreram de forma concomitante à coleta dos questionários. À medida que as respostas eram recebidas, os respondentes elegíveis eram convidados para a terceira etapa do estudo. Essa estratégia foi adotada para reduzir o intervalo entre as etapas e explorar a motivação dos respondentes em participar do estudo. A partir da manifestação de interesse no questionário, foram disparados 16 convites, dos quais 7 não foram respondidos, 1 foi negado por restrição de agenda e 8 foram aceitos, conforme descrito no Quadro 7.

Quadro 7 – Descrição dos entrevistados

Organização	**Identificação do entrevistado**	**Cargo/Função**	**Área de atuação**	**Cidade/Estado de Atuação**	**Data da entrevista**
ORG. 1	Entrevistado 1 (E1)	Presidente	Bioeconomia amazônica	Manaus/AM	13/02/26
ORG. 2	Entrevistado 2 (E2)	Diretor Executivo	Estudos florestais	Piracicaba/SP	02/03/26
ORG. 3	Entrevistado 3 (E3)	Coordenadora de Memória Institucional	Memória cultural	São Paulo/SP	05/03/26

Quadro 7 – Descrição dos entrevistados (continuação)

Organização	Identificação do entrevistado	Cargo/Função	Área de atuação	Cidade/Estado de Atuação	Data da entrevista
ORG. 4	Entrevistado 4 (E4)	Diretor Executivo	Ecossistemas marinhos	Pontal do Paraná/PR	11/03/26
ORG. 5	Entrevistado 5 (E5)	Diretor Executivo	Sistemas dutoviários	Rio de Janeiro/RJ	16/03/26
ORG. 6	Entrevistado 6 (E6)	Co-fundador/Presidente	Reflexão filosófica	Curitiba/ PR	17/03/26
ORG. 7	Entrevistado 7 (E7)	Coordenadora de Projetos/Vice-Presidente	Tecnologia social	São Paulo/SP	26/03/26
ORG. 8	Entrevistado 8 (E8)	Gerente de pesquisa & administrativo-financeiro	Saúde	Salvador/BA	27/04/26

Fonte: elaborado pela autora (2026).

No planejamento inicial do estudo estavam previstas cinco entrevistas. No entanto, com o passar do tempo, percebeu-se que a taxa de resposta do questionário diminuía a cada envio, o que poderia fragilizar os resultados. Dessa forma, a estratégia de pesquisa foi reavaliada e foram realizadas entrevistas com todos os respondentes que aceitaram o convite, no total de 8 (oito) gestores.

3.4.2 Condução das entrevistas

As entrevistas foram realizadas entre fevereiro e abril de 2026 e utilização da plataforma ConferênciaWeb, da Rede Nacional de Pesquisa (RNP). No início de cada sessão e, após os cumprimentos e explicações iniciais, foi solicitada autorização para que a conversa fosse gravada a fim de ser transcrita e posteriormente analisada para o estudo. Não foi estabelecido um tempo mínimo ou máximo para as sessões, que na média tiveram 37 minutos. Após cada entrevista, foi realizado o download do vídeo da plataforma, e na sequência foi transcrito, utilizando a ferramenta NotebookLM. O conteúdo gerado pelo software foi integralmente verificado, sendo necessário realizar ajustes em siglas, nomes e alguns termos específicos citados pelos entrevistados. Após essa conferência, o conteúdo foi encaminhado para validação por parte do entrevistado. Todos os entrevistados retornaram a mensagem validando o conteúdo e, em alguns casos, apenas corrigindo alguns nomes, siglas e termos, os quais foram ajustados.

3.4.3 Análise das entrevistas

A análise das entrevistas foi realizada pelo método de análise de conteúdo (Bardin, 2016), especificamente a técnica de Análise Categorial proposta por Bardin (2016), o que permitiu a construção de uma estrutura analítica em camadas, a partir dos achados nas etapas 1 e 2 do estudo. A execução da análise foi realizada a partir de três etapas, a saber: a) pré-análise; b) exploração do material e; c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2016). Na etapa de pré-análise, realizada após a validação dos entrevistados, o objetivo principal foi a organização dos dados e a sistematização dos tópicos principais abordados em consonância com as categorias analíticas iniciais geradas na primeira etapa do estudo (*framework* teórico): i) impulsionadores; ii) abordagens; iii) atores e; iv) etapas.

Inicialmente, foi realizada uma leitura flutuante (Bardin, 2016) de duas entrevistas, onde foi possível realizar anotações livres a fim de gerar subcategorias preliminares. A partir dessas subcategorias, iniciou-se a exploração do material através da codificação fechada, tendo por base as quatro categorias analíticas definidas na primeira etapa da pesquisa. Para realizar a codificação e seleção de trechos dos depoimentos dos entrevistados para cada categoria de análise, foi utilizado o software MAXQDA, permitindo selecionar as falas dos entrevistados conforme as dimensões analíticas do *framework* teórico e agrupando-as em subcategorias.

Ao final da exploração das entrevistas e seleção dos trechos, que se deu com leitura completa dos conteúdos por pelo menos duas vezes, obteve-se um conjunto de códigos para cada dimensão analítica, os quais são evidenciadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Matriz de codificação para análise de conteúdo

Macrocategoria	**Subcategorias**	**Códigos**	**Descrição**
1. Impulsionadores	1.1 Necessidades e crises sociais	1.1.1 transformações no ramo de atuação 1.1.2 resposta à crise 1.1.3 demandas locais 1.1.4 urgência social 1.1.5 adaptação em contextos adversos	Adversidades sociais que motivaram a criação, adaptação ou expansão de iniciativas.
	1.2 Compromisso com a missão social	1.2.1 missão orientando ações 1.2.2 valorização da comunidade	Referências relacionadas ao propósito e objetivos sociais da organização.

Quadro 8 – Matriz de codificação para análise de conteúdo (continuação)

Macrocategoria	Subcategorias	Códigos	Descrição
2. Abordagens	2.1 Captação e mobilização de recursos	2.1.1 submissão em editais 2.1.2 captação estratégica 2.1.3 diversificação de financiamento	Meios para captação de recursos financeiros aplicáveis às iniciativas da organização.
	2.2 Colaboração intersetorial	2.2.1 parceria estratégica 2.2.2 atuação em rede 2.2.3 troca de capacidades	Meios para ampliar a capacidade de ação e implementação da organização.
	2.3 Comunidade como articuladora	2.3.1 aproximação junto à lideranças e grupos 2.3.2 *advocacy* 2.3.3 construção de confiança	Meios para legitimar as iniciativas frente ao público atendido.
3. Atores	3.1 Comunidade como coparticipante	3.1.1 articulação junto aos membros	Atores que participam ativamente das iniciativas.
	3.2 Estado como viabilizador	3.2.1 articulação governamental 3.2.2 financiamento público 3.2.3 suporte técnico estatal	Atores intermediários que viabilizam iniciativas e facilitam a capacidade de ação.
	3.3 Redes técnico-científicas	3.3.1 formação de capacidades 3.3.2 universidade como parceira 3.3.3 pesquisa aplicada 3.3.4 conhecimento especializado	Colaboradores especializados que são demandados para iniciativas específicas.
4. Etapas (processo)	4.1 Articulação e mobilização	4.2.1 construção de alianças 4.2.2 postura orientada à antecipação de demandas 4.2.3 prospecção de parceiros	Meios para viabilizar a implementação das iniciativas.
	4.2 Adaptação e monitoramento contínuos	4.3.1 flexibilidade operacional 4.3.2 ajustes estratégicos 4.3.3 reformulação de ações 4.3.4 adequação ao mercado/ramo de atuação 4.3.5 feedback e acompanhamento	Processos de acompanhamento e monitoramento dos impactos gerados pelas soluções.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Na etapa de tratamento dos resultados, os dados foram analisados cruzando as evidências encontradas nas etapas 1 e 2 do estudo, obtendo, assim, as semelhanças e diferenças entre os resultados empíricos e o aporte teórico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são apresentados em três tópicos, sendo o primeiro os achados da revisão sistemática, seguido dos resultados da aplicação do questionário e, por fim, a análise de conteúdo realizada a partir dos depoimentos obtidos nas entrevistas. Cada um dos tópicos traz contribuições distintas acerca da temática deste estudo, sendo complementares no quadro geral da pesquisa.

Na revisão sistemática foi possível sintetizar os contextos em que a inovação social em organizações sem fins lucrativos foi abordada ao longo dos últimos vinte anos. A partir dessa síntese, dimensões de análise foram definidas e embasaram a construção do questionário aplicado na segunda etapa.

As entrevistas contribuem significativamente no aprofundamento da análise, uma vez que se pode observar similaridades e discrepâncias entre as organizações, as quais estão fortemente ligadas à sua estrutura organizacional, cultura de gestão e até mesmo área de atuação.

4.1 RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA

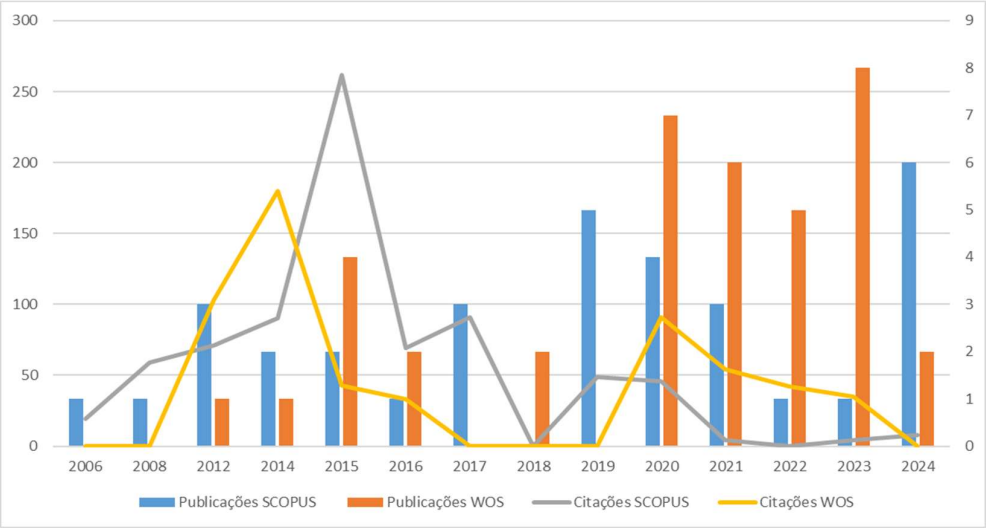
A revisão sistemática resultou na seleção de 71 estudos, os quais foram analisados detalhadamente e apresentam uma diversidade de características que refletem a amplitude do tema em análise. A análise dos estudos selecionados foi realizada com ênfase nas principais variáveis de interesse para a construção do questionário, buscando identificar semelhanças e diferenças na abordagem do tema. Primeiramente, apresenta-se um panorama geral dos estudos analisados e, na sequência, o resultado da análise temática realizada com base nas questões de pesquisa.

4.1.1 Panorama geral dos estudos

A Figura 11 evidencia a evolução do número de citações e publicações dos artigos, onde se pode observar que houve um crescimento em número de estudos a partir do ano de 2019, sendo o ano de 2020 o mais significativo, com 11 publicações (4 na Scopus e 7 na WOS). Em termos de citações, se observa um pico entre 2012 e 2015 e depois, nos últimos 5 anos, um número expressivo em 2020, que também é o ano com maior número de publicações. A revista mais frequente entre os 10 artigos mais citados é a Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (VOLUNTAS), com 2 artigos, sendo eles: From advocacy to social innovation: a

typology of social change efforts by nonprofits e Surplus food recovery and food aid: the pivotal role of non-profit organisations. insights from italy and germany.

Figura 11 – Publicações e citações por ano



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados na Scopus e WOS (2026).

O Quadro 9 apresenta os 10 artigos mais citados que totalizam 903 citações, de um total de 1.353, possibilitando identificar quais estudos tiveram maior impacto na literatura sobre inovação social em organizações sem fins lucrativos nos últimos 20 anos.

Quadro 9 – Dez artigos mais citados

nr.	Título	Autor (es)	Ano	Citações
1	Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy	Martin, Chris J., Upham, Paul e Budd, Leslie	2015	206
2	Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples ofNonprofit Organizations From Canada	Westley, Frances; Antadze, Nino; Riddell, Darcy J.; Robinson, Kirsten e Geobey, Sean	2014	180
3	Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial NonprofitOrganizations: Innovation and Differentiation	Weerawardena, Jay e Mort, Gillian Sullivan	2012	103
4	From Advocacy to Social Innovation: A Typology of Social Change Efforts by Nonprofits	Shier, Micheal L. e Handy, Femida	2014	81
5	Social innovation indicators	Unceta, Alfonso; Castro-Spila, Javier e García Fronti, Javier	2016	69

Quadro 9 – Dez artigos mais citados (continuação)

nr.	Título	Autor (es)	Ano	Citações
6	Adaptive responsibilities: Nonlinear interactions in cross sector social partnerships	Seitanidi, Maria May	2008	59
7	Managed social innovation: The case of government-sponsored venture philanthropy in Shanghai	Jing, Yijia e Gong, Ting	2012	59
8	How to encourage social innovations: A resource-based approach	Sanzo-Perez, María José; Álvarez-González, Luis Ignacio e Rey-García, Marta	2015	56
9	Surplus Food Recovery and Food Aid: The Pivotal Role of Non-profit Organisations. Insights From Italy and Germany	Baglioni, Simone; De Pieri, Benedetta e Tallarico, Tatia	2017	52
10	Antecedents and outcomes of social innovation: A global study of sportfor development and peace organizations	Svensson, Per G., Andersson, Fredrik O., Mahoney, Tara Q. e Ha, Jae-Pil	2020	38

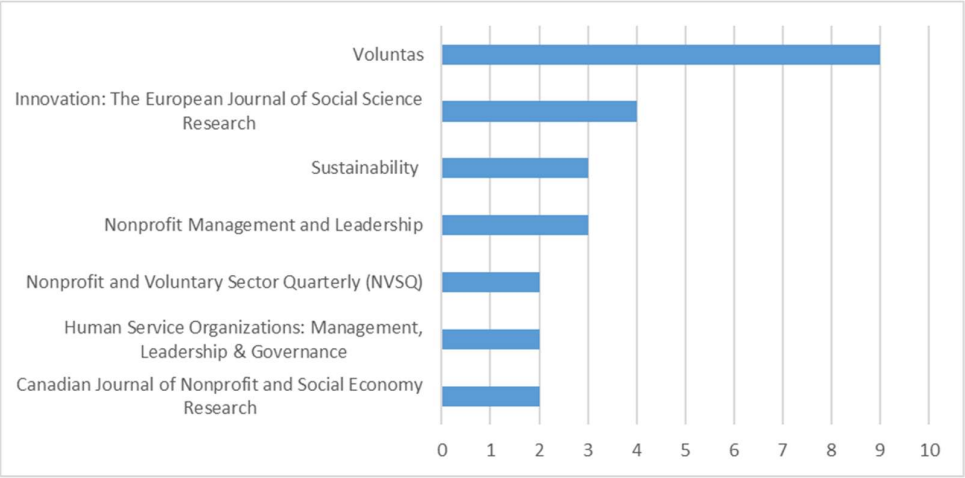
Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2026).

A revista mais frequente entre os 10 artigos mais citados é a Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (VOLUNTAS), com 2 artigos, From Advocacy to Social Innovation: A Typology of Social Change Efforts by Nonprofits e Surplus Food Recovery and Food Aid: The Pivotal Role of Non-profit Organisations. Insights From Italy and Germany. Destaca-se também que cinco dos artigos mais citados são estudos qualitativos, com destaque para a utilização de estudos de caso, três utilizam métodos mistos, incluindo entre os seus procedimentos entrevistas, *surveys* e análise documental e apenas dois utilizam método quantitativo, o que sugere que abordagens exploratórias e contextuais têm sido utilizadas para compreender o fenômeno de IS em OSFLs.

A Figura 12 evidencia os periódicos que publicaram mais de 1 estudo, onde se observa que a revista VOLUNTAS também se destaca com 9 estudos, juntamente com a Innovation: The European Journal of Social Science Research, que publicou 4 estudos no período analisado. Ademais, a Figura 12 mostra que dos 68 artigos publicados em periódicos, 25 foram publicados em revistas especializadas em estudos sobre organizações sem fins lucrativos, como é o caso da VOLUNTAS, Nonprofit Management and Leadership, NVSQ e a Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research. Ainda, percebe-se que os journals abordam disciplinas como sociologia, administração pública, ciência política e economia para analisar questões do setor social. Com relação ao enfoque geográfico, é interessante destacar

as revistas Innovation, que foca na Europa, a Canadian Jornal, que traz a perspectiva canadense e a VOLUNTAS, que possui uma abordagem internacional mais ampla.

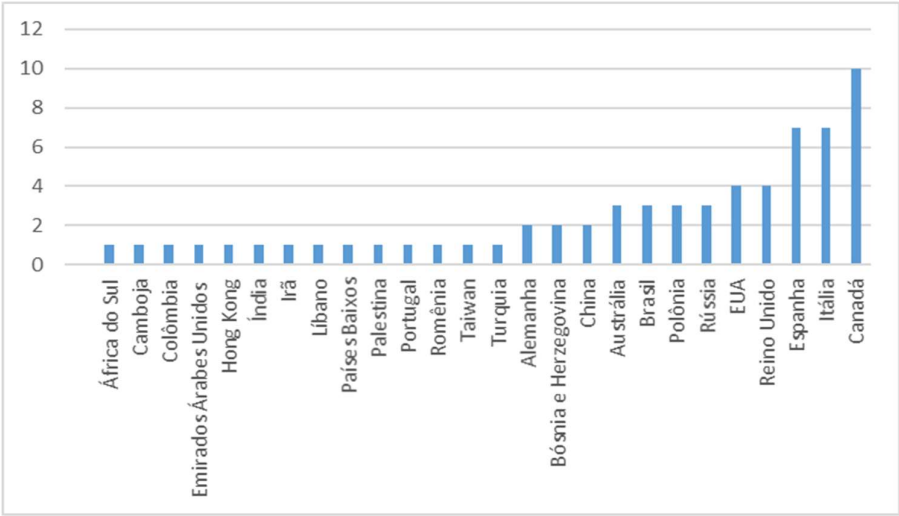
Figura 12 – Periódicos que mais publicaram entre 2004 e 2024



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2026).

A inovação social está fortemente relacionada a contextos socioeconômicos, culturais e políticos, logo, optou-se por analisar os países onde os dados foram coletados para elaboração dos estudos (Figura 13).

Figura 13 – Países de origem dos dados coletados nos estudos



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2026).

Dos 71 estudos analisados, 64 coletaram dados em um único país e 7 utilizaram dados continentais, sendo 1 com países da África, 5 com países da Europa e 1 estudo com dados da África, Europa, Ásia, América do Norte, América Central e do Sul e Oceania. Essa análise permite uma compreensão mais contextualizada sobre onde as iniciativas de inovação social envolvendo as OSFLs estão sendo mais abordadas pela academia, evidenciando que os países mais estudados foram Canadá (10 estudos), Itália e Espanha (7 estudos cada), Reino Unido e Estados Unidos (4 estudos cada), seguidos por Rússia, Polônia, Brasil e Austrália, com 3 estudos cada.

Embora haja participação de países orientais, a produção é majoritariamente ocidental. Observa-se também uma clara preferência por métodos qualitativos: 42 estudos (59,15%) adotaram essa abordagem, enquanto 25 (35,21%) foram quantitativos e apenas 4 (5,63%) utilizaram métodos mistos. Esses dados convergem com Adro e Fernandes (2022) e Jorge e Padula (2025), que também identificaram predominância de pesquisas qualitativas. Também foi possível verificar que a estratégia de estudo de caso é uma preferência dos pesquisadores. Dos 42 estudos com abordagem qualitativa, 20 utilizaram esse método.

4.1.2 Fatores que impulsionam o desenvolvimento de inovação social em OSFLS

A análise dos artigos nos permite inferir 10 principais impulsionadores de inovação social, sendo os mais recorrentes a **oportunidade de colaboração, as capacidades organizacionais e as pressões normativas, sociais e de mercado**, respectivamente.

A **oportunidade de colaboração** refere-se à cocriação de soluções envolvendo o setor privado, Governo, academia e instituições financiadoras. O impulso é reativo e tem origem na oportunidade de colaboração, financiamento ou parceria. As organizações podem liderar, executar ou atuar como facilitadoras, como no estudo de Vigoroso et al. (2023). Em alguns casos, ainda que a necessidade já seja amplamente reconhecida, a disponibilidade de recursos como financiamento pode ser o propulsor para que as OSFLs tomem a iniciativa para buscar novas soluções (Bozic, 2022).

As **capacidades organizacionais** dizem respeito à estrutura interna e às competências que permitem às OSFLs inovar. Os estudos destacam gestão, governança e, sobretudo, a capacidade de produzir e compartilhar conhecimento. A aprendizagem contínua e o gerenciamento de relacionamentos aparecem como elementos centrais do ecossistema de inovação social (Adro; Fernandes; Veiga, 2022; Bozic, 2022; Fait et al., 2023; Taylor; Torugsa; Arundel, 2020a). Pozzebon, Tello-Rozas e Heck (2021) mostram como uma ONG em Montreal articula conhecimento local e expertise técnica para gerar soluções em bairros

de baixa renda e Zhang, Madni e Yasin (2022) reforçam o papel do capital social, confiança, normas e valores compartilhados, como base para relações organizacionais que sustentam a inovação.

As **pressões normativas, sociais e de mercado** representam motivações externas. Dentre as pressões relatadas, as mais frequentes foram a pressão dos *stakeholders* ou do ambiente socioeconômico para que as OSFLs aumentem ou aprimorem seu impacto social (Bressler et al., 2016; Lacerda; Martens; Freitas, 2023; Suerdem; Yenicioglu; Demir, 2015; Webb et al.; 2019; Weerawardena; Mort, 2012) e a evolução do conceito de Responsabilidade Social, como uma motivação para o setor privado colaborar com OSFLs em projetos de inovação social (Díaz-Perdomo; Álvarez-González; Sanzo-Pérez, 2021; Seitanidi, 2008).

Outros impulsionadores, embora menos frequentes, também exercem influência relevante, como a **missão social**, um impulsionador intrínseco da inovação social, estimulando a ação deliberada das organizações (Petrescu et al., 2018; Taylor; Torugsa; Arundel, 2020b). Para essas organizações a inovação ocorre por meio de um processo proativo, movido por seus valores e princípios (Messeter, 2015; Suerdem; Yenicioglu; Demir, 2015).

A ocorrência de um **problema social específico** que afeta diretamente uma comunidade, área ou território também pode ser um impulsionador. Tal como o desaparecimento de uma técnica tradicional de artesanato (Yang, 2015), a falta de água potável para consumo (Lyne, 2020), o envelhecimento da população (Weryński; Dolinska-Werynskaet, 2021) e a exploração do trabalho na agricultura (Palmioli; Dentoni; Brunori, 2024).

Motivações pessoais, como uma experiência pessoal ou identificação, é outro impulsionador que molda a forma como inovadores sociais identificam e compreendem problemas sociais (Price et al., 2023). As iniciativas podem ocorrer individualmente ou por engajamento de grupos e comunidades afetadas ou não com o problema (Hossein, 2021).

Cenários de crise e eventos extremos também aparecem como gatilhos de inovação social, ainda que de forma menos recorrente (Assaf C. et al., 2021; Baglioni; De Pieri; Tallarico, 2017; Bouchard, 2006; Morrar; Baba, 2022). Outros impulsionadores incluem a postura proativa da liderança (Burfeindt; Schubert, 2023; Pasikowski; Zajda, 2023; Westley et al., 2014), a busca por sustentabilidade organizacional (Weerawardena; Mort, 2012) e a percepção de limites das abordagens tradicionais (Lombardi; Constantino, 2020).

4.1.3 Abordagens utilizadas para desenvolver inovação social em OSFLs

Nos estudos analisados as abordagens são relatadas a partir de duas perspectivas. A primeira está relacionada aos **recursos e estrutura** necessários para viabilização da inovação social, onde os estudos explicitam *o que foi feito*, ou seja, quais foram os meios utilizados. O Quadro 10 apresenta uma síntese dos achados e evidencia que as colaborações e parcerias estratégicas são o principal meio pelo qual as organizações inovam, o que se alinha com as evidências encontradas nos impulsionadores.

Quadro 10 – Abordagens de inovação social baseadas em recursos e estrutura

Abordagem	Estudos que evidenciam a abordagem
Processos colaborativos e parcerias estratégicas para obtenção de recursos, principalmente humanos e financeiros	Adro, Fernandes e Veiga (2022); Al-Tabbaa et al. (2021); Cosner Berzin et al. (2015); Bressler et al. (2016); Bozic (2022); Burfeindt e Schubert (2023); Díaz-Perdomo, Álvarez-González e Sanzo-Pérez (2021); Fu (2024); Krasnopolskaya e Mersiyanova (2014); Krasnopolskaya e Korneeva (2020); Krlev et al. (2020); Lee e Restrepo (2015); Ljung e Bengtson (2012); Mion et al. (2023); Palmioli, Dentoni e Brunori (2024); Petrescu et al. (2018); Sanzo-Pérez e Álvarez-González (2022); Seitanidi, 2008; Shier e Handy (2014); Vigoroso et al., 2023; Yang (2015); Pasikowski e Zajda, (2023); Zhang, Madni e Yasin (2022)
Produto, serviços ou modelo de negócio social, com diferencial inovador e criativo (novos ou adaptação dos já existentes)	Al-Tabbaa et al. (2021); Baglioni, De Pieri e Tallarico (2017); Bozic (2022); Lacerda, Martens e Freitas (2023); Lyne (2020); Meijs et al. (2020); Rovati (2017); Shier e Handy (2014); Weerawardena e Mort (2012)
Identificação e exploração de diferentes fontes de conhecimento	Antonites et al., 2019; Kadyrova e Shapira (2024); Pozzebon, Tello-Rozas e Heck (2021).
Adaptação de processos ou novos modelos organizacionais	Bernal-Torres et al. (2021); Bouchard (2006); Shier e Handy (2020)
Engajamento comunitário e práticas participativas	Lombardi e Constantino (2020); Shier e Handy (2014); Weryński e Dolinska-Werynska (2021)
Implementação de projetos e atividades específicos e focados no problema	Kumasaka et al. (2020); Sadabadi e Rad (2022); Svensson et al. (2020)
Adoção de tecnologias ou desenvolvimento de plataformas com cunho social	Cosner Berzin et al. (2015); Martin, Upham e Budd (2015)
Ações educativas e de formação	Mailhot et al. (2021); Messeter (2015)

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2026).

A criação ou adaptação de novos produtos, serviços ou modelos de negócio social, também é frequentemente citada.

A segunda perspectiva abordada discute as **estratégias das organizações**, ou seja, quais são os caminhos táticos escolhidos pelas OSFLs para gerar impacto. Nesse contexto, a prática de *advocacy* é mencionada por organizações que possuem atividades relacionadas direcionadas para moldar políticas públicas (Shier; Handy, 2014) ou para influenciar e conscientizar a comunidade (Assaf C. et al., 2021; Taylor; Torugsa; Arundel, 2020b). Também são mencionadas como estratégia de atuação os modelos de gestão *top-down,* onde a origem e desenvolvimento de ideias e soluções são lideradas por patrocinadores, instituições e especialistas, por meio de uma estrutura hierárquica linear ou *botton-up,* na qual as iniciativas emergem da sociedade civil e da base (Assaf C. et al. 2021; Mocca; Pasian; Ahn, 2023).

Modelos de negócios orientados ao mercado são utilizados como estratégia para gerar receita, que posteriormente será aplicada na missão social da organização. Esses modelos produzem produtos e serviços que combinam as identidades social e utilitária (Cosner Berzin; Pitt-Catsouphes; Gaitan-Rossi, 2015; Fu, 2024). No entanto, Suerdem, Yenicioglu e Demir (2015) alertam que, nessa estratégia, quando produtos são guiados por interesses de patrocinadores, tendem a priorizar a imagem corporativa, gerar relações comerciais e reduzir beneficiários a receptores passivos, sem considerar suas necessidades nem permitir sua participação na cocriação.

O **relacionamento baseado no lugar ou conexão local** é citado como uma capacidade da organização em aproveitar as raízes locais para entender as necessidades e engajar a comunidade em atividades contextualmente específicas (Busacca; Zandonai., 2019; Price et al., 2023; Taylor; Torugsa; Arundel, 2020a). Novos modelos e formas organizacionais também podem ser inferidos como estratégia de desenvolvimento da inovação social. A incorporação do **empreendedorismo social** como uma dimensão da inovação social é relatada em conjunto com novas formas e estruturas organizacionais, como fundos privados, empresas sociais e organizações híbridas, que são criadas incorporando valor econômico sem detrimento do valor social nas soluções geradas (Busacca; Zandonai., 2019; PricE et al., 2023). Quando as iniciativas são lideradas por empreendedores sociais, possuem forte caráter pessoal, pois as motivações normalmente advêm das suas experiências de vida e, portanto, a abordagem se dá de forma mais estruturada e formal como um modelo de negócios que, além do valor social, prevê as formas de obtenção de receita (Price et al., 2023).

4.1.4 Etapas de desenvolvimento da inovação social em OSFLs

Para analisar as etapas mencionadas nos estudos, tomou-se como referência o Ciclo de Inovação Social (CIS) proposto por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010). Esse modelo, um dos mais citados da academia, prevê seis etapas principais: (1) Propostas e Soluções, (2) Implementação e Validação, (3) Disseminação e Adoção, (4) Sustentação e Crescimento, (5) Avaliação e Melhoria Contínua, e (6) Mudança Sistêmica. As seis etapas foram, ao menos parcialmente, encontradas nos estudos analisados.

Grande parte dos estudos não descreve as etapas de desenvolvimento de forma fixa e linear. Ao invés disso, descrevem um conjunto de ações multifacetadas que proporcionam seu desenvolvimento. A identificação da necessidade social, relatada como ponto inicial da IS, pode se dar tanto em situações em que a demanda social não é suprida pelo mercado (falha de mercado) ou Estado (falha pública), quanto em contextos de crise, desastres, catástrofes, como já apontado nos impulsionadores. O uso de ferramentas e atividades pedagógicas, como o Impact Gap Canvas é relatado no estudo de Mailhot et al. (2021) como auxiliar na nesta fase inicial.

Uma vez identificado o problema, a etapa que vem a seguir pode variar conforme o processo e recursos utilizados pela organização. Os estudos de Antonites et al. (2019) e Beinare e McCarthy (2012), mencionam a exploração de conhecimento interno e externo e a troca mútua com as partes interessadas. Já Kumasaka et al. (2020), Meijs et al. (2020) e Westley et al. (2014) relatam que a segunda fase corresponde ao momento de ação ou criação de uma solução inovadora. Nos estudos de Assaf C. et al. (2021), Díaz-Perdomo, Álvarez-González e Sanzo-Pérez (2021), Hossein (2021), Ljung e Bengtson (2012), Mocca; Pasian e Ahn (2023), Petrescu et al. (2018) e Palmioli, Dentoni e Brunori (2024), a segunda etapa mencionada é a mobilização de atores e recursos por meio de processos colaborativos com diversos *stakeholders*, incluindo empresas e outras OSFLs.

Os testes, protótipos e projetos piloto, que devem ser incluídos na etapa de implementação e validação, segundo o modelo proposto por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) são mencionados apenas nos estudos de Hernández-Ascanio e Rich-Ruiz (2020) e Suerdem, Yenicioglu e Demir (2015). No que corresponde às etapas 3 e 4 do Ciclo de Inovação Social, que prevê a difusão e escalonamento das soluções, embora não tenham sido objeto de análise na maior parte dos estudos, são relatadas como etapas complexas e desafiadoras da inovação social. Dentre os achados do estudo de Kumasaka et al. (2020),

destaca-se que as organizações têm mais facilidade nas etapas iniciais de inovação social, enfrentando, contudo, desafios nas etapas de escalabilidade ou a mudança sistêmica.

Hernández-Ascanio e Rich-Ruiz (2020, p.80) pontuam que “a ausência de instituições dedicadas à inovação social ou a falta de expertise nessa área faz com que a disseminação de ideias seja uma questão de mera casualidade". Ainda sobre essa etapa, o estudo desses autores apontou que as organizações possuem baixa capacidade de transferir conhecimentos e experiências. Os autores entendem que organizações consolidadas podem ter culturas organizacionais muito estagnadas, afetando o nível de flexibilidade e permeabilidade necessários ao desenvolvimento de inovações sociais.

A etapa de avaliação e melhoria contínua não recebe muita atenção nos estudos analisados. Encontramos alguns relatos sobre essa etapa no estudo de Kumasaka et al., 2020, que utilizou uma abordagem de estudo de casos múltiplos para avaliar duas organizações. Os autores encontraram evidências de que a avaliação e o acompanhamento são realizados em casos específicos, sendo formal em uma das instituições e informal na outra (Kumasaka et al., 2020). No estudo de caso realizado por Lombardi e Constantino (2020), é possível inferir que a organização analisada faz um acompanhamento do seu impacto social, pois embora não detalhe a metodologia interna utilizada, há diversos dados quantitativos e qualitativos sobre suas iniciativas de combate ao desperdício de alimentos (Lombardi; Constantino, 2020). Por fim, Mion et al. (2023), que analisaram organizações que atuam na agricultura social, encontraram evidências de que o processo de experimentação é uma prática de tentativa e erro que auxilia na melhoria contínua das iniciativas.

A mudança sistêmica, segundo Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), é a última etapa de qualquer inovação social, onde ela alcança sua plenitude. Essa mudança normalmente requer novos quadros e condições que tornem as inovações economicamente viáveis e frequentemente ocorrem ao longo de períodos prolongados. Shier e Handy (2014), que abordam a advocacia política como meio para as OSFLs influenciarem as políticas públicas, há evidências de que as organizações entendem a mudança sistêmica como um processo mais amplo, incluindo, além da intervenção política, ações de conscientização pública e iniciativas baseadas em pesquisa foram citadas como relevantes para o processo de mudança social. Ao argumentar que há múltiplas abordagens e caminhos para alcançar a mudança social, Westley et al. (2014) analisaram cinco organizações para propor um modelo contextual com cinco configurações distintas. Dentre os achados, os autores descobriram que acumular experiência, conhecimento profundo do campo e reputação, é pré-requisito para as organizações que

desejam expandir suas inovações sociais. Com relação às organizações analisadas, “a escolha do caminho foi determinada por uma série de fatores, como condições iniciais de partida, competências e recursos existentes, obstáculos e oportunidades enfrentados pela organização”. (Westley et al. 2014, p. 256).

4.1.5 Principais atores envolvidos no desenvolvimento de inovação social em OSFLs

As colaborações podem ser um elemento impulsionador, mas também o principal meio pelo qual a inovação é desenvolvida. Dessa forma, há de se considerar o relevante papel dos atores neste processo, que podem ser internos, externos, remunerados, voluntários, individuais, coletivos, hierarquicamente operacionais ou de alto escalão. A diversidade de atores que integram o processo de inovação social é um fenômeno evidenciado em praticamente todos os estudos analisados.

A Figura 14 apresenta uma nuvem de palavras formada por todos os atores coletados dos estudos analisados. Merecem destaque na nuvem exibida, a presença do setor público, voluntários e beneficiários. O setor público aparece como o mais frequente ator citado nos estudos. Ao analisar as pesquisas, percebe-se que o Governo, enquanto parceiro das OSFLs, pode desempenhar diversos papeis no desenvolvimento de inovação social, atuando como catalisador, facilitador ou financiador das iniciativas.

Figura 14 – Atores mais frequentemente mencionados nos estudos analisados



Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2026).

Jing e Gong (2012) ilustram bem o papel como o setor público pode impulsionar a inovação social no terceiro setor. Os autores descrevem um modelo chamado "inovação social

gerenciada", onde os governos locais da China lideram a geração e implementação de novos produtos, processos e serviços voltados para a sociedade. Nesse sentido, o Governo implementou diversas ações para impulsionar a inovação social, como novas políticas públicas visando facilitar o desenvolvimento de novas organizações sociais, a criação de um prêmio nacional de inovação social e o patrocínio e financiamento de incubadoras sem fins lucrativos definidos como "ninhos de inovação social". Editais, programas nacionais e demais dispositivos de financiamento público são mencionados nos estudos como fonte importante de recursos financeiros (Beinare; Mccarthy, 2012; Bouchard, 2006; Burfeindt; Schubert, 2023; Guzmán; Santos; Savall, 2024; Krasnopolskaya; Meijs, 2019; Meijs et al., 2020; Price et al., 2023; Sadabadi; Rad, 2022; Weryński; Dolinska-Werynska, 2021). Por outro lado, o contexto político pode impor barreiras que impedem a iniciação e o desenvolvimento da inovação, tais como falha na formulação e implementação de políticas e estratégias, falta de reconhecimento legal e cultural do setor, limitação de financiamento ou cultura que privilegia o funcionamento de instituições estatais, mas não sociais (Mocca; Pasian; Ahn, 2023; Weryński; Dolinska-Werynska, 2021).

A presença dos voluntários como um dos atores mais frequentes está diretamente ligada ao contexto do terceiro setor. Os voluntários desempenham um papel fundamental na criação de inovações sociais, servindo como um vínculo entre as OSFLs e a comunidade. Esses vínculos não apenas sustentam as atividades do setor, como também o impacto e a aceitação do trabalho realizado pelas organizações. (Krasnopolskaya; Mersiyanova, 2014).

Os estudos analisados mencionam dados e evidências que confirmam a importância do trabalho voluntário no setor. Busacca e Zandonai (2019) relatam que na Itália a contribuição do voluntariado é bastante expressiva. A proporção de voluntários em relação aos funcionários remunerados é de aproximadamente 5,22. Assim, eles definem o voluntariado como o principal tipo de “emprego” em organizações sem fins lucrativos. Nas organizações analisadas por Kumasaka el al., 2020, a participação dos voluntários é definida como significativa para o funcionamento das associações.

Considerando que a inovação social objetiva responder a uma demanda social, os beneficiários podem ser considerados um dos elementos centrais desse processo e são assim tratados nos estudos analisados. É através deles que as organizações obtêm dados e *feedbacks* para o desenvolvimento de soluções eficientes (Mailhot et al., 2021; Palmioli; Dentoni; Brunori, 2024; Weerawardena; Mort, 2012). No entanto, os estudos também destacam que a participação de beneficiários no processo de inovação social pode representar um desafio para

algumas organizações que não conseguem encontrar os meias para viabilizar essa interação (Kumasaka et al., 2020).

Cidadãos, doadores e comunidade são mencionados, principalmente, em estudos que evidenciam processos colaborativos e focados em problemas locais (Lyne, 2020; Taylor; Torugsa; Arundel, 2020a; Yang, 2015). Em contextos de crise, guerra ou em estudos que analisaram iniciativas em países com renda mais baixa, os doadores internacionais também são citados (Lyne, 2020; Bozic, 2022). O setor privado, na maioria das vezes, movido por questões estratégicas, têm sido cada vez mais mencionados como um importante parceiro das OSFLs. Seja pelo interesse em demonstrar engajamento em questões sociais e melhorar sua competitividade (Díaz-Perdomo, Álvarez-González e Sanzo-Pérez, 2021; Seitanidi, 2008; Vigoroso et al., 2023) ou por motivações pessoais de empresários (Kumasaka et al., 2020), é cada vez mais proeminente o interesse das empresas em formar parcerias com o terceiro setor para o desenvolvimento e inovações sociais.

Ademais, alguns estudos atribuem uma classificação aos atores, como por exemplo Pozzebon, Tello-Rozas e Heck (2021), que os classificou em locais (cidadãos/participantes/usuários) e não locais (agências governamentais, pesquisadores, outras OSFLs). Outros estudos descrevem os atores internos em diferentes níveis, como ocorre no estudo de Burfeindt e Schubert (2023), que destaca o papel da alta gestão, média gestão e equipe operacional. Argumenta-se que ter uma liderança forte, engajada e aberta ao diálogo pode ser um aspecto positivo de extrema importância para as organizações (Cosner Berzin; Pitt-Catsouphes; Gaitan-Rossi, 2015; Burfeindt; Schubert, 2023; Busacca; Zandonai, 2019; Shier; Handy, 2020).

A partir de entrevistas com 31 Diretores Executivos, Shier e Handy (2020) identificaram quais características dos líderes contribuem para a realização de inovações sociais em OSFLs. As evidências apontaram para duas categorias temáticas: i) orientação para parceria e engajamento de parceiros e, ii) engajamento interno das partes interessadas. Em ambas categorias, características como abertura para o diálogo, tomada de decisões compartilhadas, criar e manter estruturas que proporcionem o envolvimento e a contribuição da equipe, disponibilidade e solidariedade foram evidenciadas como abordagens que contribuem para a inovação social em OSFLs.

4.1.6 Proposta de framework conceitual para desenvolvimento de inovação social em OSFLs

A partir dos achados na revisão sistemática da literatura, foi desenvolvido um *framework* que sintetiza os principais elementos associados ao processo de desenvolvimento da inovação social em organizações sem fins lucrativos.

Figura 15 – Framework conceitual de IS em OSFLs



Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2026).

A Figura 15 apresenta uma estrutura que articula as quatro dimensões analíticas identificadas nos estudos analisados: i) impulsionadores; ii) abordagens; iii) atores e; v) etapas. Tais dimensões evidenciam que o processo ocorre de forma não linear, dinâmica e adaptativa, resultado da interação contínua entre fatores internos e externos. O *framework*

proposto permite visualizar de forma integrada os achados fragmentados na literatura. No lado esquerdo estão as necessidades sociais identificadas, que funcionam como ponto de partida do processo, ou seja, impulsionadores. Esses impulsionadores, são representados por fatores que motivam e favorecem a construção de uma solução inovadora com foco no aspecto social. A partir disso, as organizações selecionam diferentes abordagens para orientar suas ações e dar início à implementação das soluções. Esses movimentos envolvem múltiplos atores, entre os quais se destacam setor público, voluntários e beneficiários, seguidos por cidadãos, doadores, comunidade local e setor privado. As atividades realizadas ao longo desse processo são dinâmicas, não lineares e ajustadas às circunstâncias e contextos organizacionais, evidenciando um modelo de desenvolvimento da inovação social flexível e adaptativo. Assim, a inovação social emerge como um processo multifacetado e interdependente, cujo resultado final é a solução produzida.

4.2 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Esta seção destina-se à apresentação e análise descritiva dos dados coletados por meio do questionário eletrônico aplicado entre os meses de janeiro e abril de 2026. A amostragem final foi composta por 50 respondentes válidos, cuja caracterização sociodemográfica e institucional, apresentada na seção metodológica, fundamenta a robustez das respostas. A estrutura desta análise é guiada pelas dimensões de análise definidas após a primeira etapa da pesquisa, abarcando variáveis traduzidas em um conjunto de práticas de gestão relacionadas à colaboração e parcerias, capacidades organizacionais e mobilização de recursos.

4.2.1 Análise da confiabilidade do questionário por dimensões

Para dar início às análises dos dados coletados no questionário, a consistência interna das dimensões foi avaliada por meio do coeficiente Alfa de Cronbach, calculado com auxílio do software IBM SPSS versão 18. Esse coeficiente permite verificar o grau em que os itens que compõem um mesmo construto estão associados entre si, indicando a confiabilidade da escala e a coerência interna das medidas (Hair Jr. et al., 2009). De acordo com Hair Jr. et al. (2009), valores iguais ou superiores a 0,70 são considerados aceitáveis para pesquisas em Ciências Sociais Aplicadas. Conforme podem ser observados na Tabela 4, os resultados obtidos indicaram níveis satisfatórios de confiabilidade para todas as dimensões analisadas, com coeficientes superiores ao parâmetro mínimo recomendado.

Tabela 4 – Análise de confiabilidade das dimensões do questionário

Dimensão	Itens	Alpha (α)
Colaborações e parcerias intersetoriais (CPI)	15	0,902
Capacidades organizacionais (CAO)	15	0,919
Mobilização de recursos (MOR)	10	0,766

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2026).

As dimensões Colaborações e Parcerias Intersetoriais (α = 0,902) e Capacidades Organizacionais (α = 0,919) apresentaram os maiores coeficientes, indicando excelente consistência interna. Já a dimensão Mobilização de Recursos (α = 0,766), foi considerada satisfatória. Dessa forma, os resultados obtidos sugerem que as três dimensões apresentam níveis adequados de confiabilidade, permitindo a utilização dos seus escores médios para as análises subsequentes.

4.2.2 Aderência às práticas por dimensão

A Tabela 5 apresenta as médias e os desvios padrão obtidos para cada dimensão do questionário.

Tabela 5 – Estatística descritiva por dimensão

Dimensão	Média ($\bar{x}$)	Desvio Padrão (S)
Colaborações e Parcerias Intersetoriais (CPI)	5,49	1,011
Capacidades Organizacionais (CAO)	5,37	1,081
Mobilização de Recursos (MOR)	3,40	0,929

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2026).

Com base nos dados da Tabela 5, pode-se inferir que, na percepção dos respondentes, as organizações analisadas possuem alta aderência às práticas relacionadas a colaborações e parcerias ($\bar{x}$=5,49). Isso sugere que práticas como interação com outros atores, estabelecimento de parcerias, busca por inspiração e conhecimento externo e engajamento dos *stakeholders* no desenvolvimento de soluções, são comumente aplicadas na gestão das suas atividades. Considerando o desvio padrão de 1,011, considerado moderado, podemos inferir que a maioria das organizações apresenta níveis relativamente elevados, mas existem diferenças relevantes entre elas.

Esse resultado corrobora com as evidências dos estudos analisados na revisão sistemática, onde as colaborações e as parcerias intersetoriais constituem um elemento de extrema relevância no contexto das inovações sociais, podendo ser consideradas tanto como um dos principais impulsionadores das iniciativas quanto como um dos principais meios pelos quais as soluções são desenvolvidas. As evidências encontradas demonstram que os processos colaborativos atendem a diferentes necessidades, que vão desde acesso a recursos, compartilhamento de *expertise* ou até mesmo um meio para obter legitimidade organizacional (Shier; Turpin; Graham, 2024).

A dimensão de Capacidades Organizacionais ($\bar{x}$=5,37) objetivou medir práticas e competências que viabilizam a inovação social no contexto das OSFLs, tais como o envolvimento da comunidade, flexibilidade operacional diante de contextos adversos, manutenção de processos, monitoramento e reflexão constantes (Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010; Tardif; Harrisson, 2005; Vigoroso et al., 2023).

A média obtida ficou muito próxima da dimensão que mediu os esforços de colaboração, sugerindo que os respondentes percebem que as organizações possuem capacidades favoráveis à inovação social, tais como análise em diversas fases das suas iniciativas, flexibilidade e adaptação a contextos extremos, uso de métodos e ferramentas de suporte na implementação de projetos e aproveitamento dos seus recursos e estruturas internas. O desvio padrão de 1,081 é ligeiramente maior que o de CPI, podendo indicar que as capacidades organizacionais são distribuídas de forma menos homogênea entre as organizações da amostra.

Os resultados dessa dimensão parecem refletir uma orientação de governança compatível com os princípios da inovação social, caracterizada pela gestão a partir de estruturas organizacionais flexíveis, capazes de promover a participação e sustentar iniciativas de longo prazo integradas em rede (Unceta et al., 2016). Outro ponto que vale destacar é que dada as particularidades e limitações dessas organizações, a própria introdução de práticas de governança pode ser considerada uma forma de inovação social organizacional (Sanzo-Perez et al., 2015).

A dimensão que buscou medir práticas de Mobilização de Recursos obteve a menor média ($\bar{x}$=5,37), considerando o uso da escala Likert de 7 pontos, esse valor sugere que a mobilização de recursos constitui a dimensão com menor nível de aderência entre as organizações analisadas. Em outras palavras, as organizações da amostra parecem atuar em um ambiente colaborativo, possuir capacidades internas favoráveis à inovação social, mas

encontram dificuldades na mobilização de recursos, confirmando as evidências de estudos anteriores onde a mobilização de recursos, especialmente os de natureza financeira, é apontada como um dos maiores desafios para essas organizações (Krasnopolskaya; Meijs, 2019; Oeij et al., 2019).

4.2.3 Análise das práticas de colaborações e parcerias intersetoriais

A Tabela 6 apresenta as médias e desvios padrão para cada item desta dimensão.

Tabela 6 – Estatísticas descritivas da dimensão Colaborações e Parcerias Intersetoriais

Etapa CIS	Código	Prática	Média ($\bar{x}$)	Desvio Padrão (s)
Indicações, inspirações e diagnósticos	CPI-II_01	Interação com a comunidade e/ou beneficiários	5,64	1,139
	CPI-II_02	Coleta de dados, informações e *feedbacks*	5,34	1,451
	CPI-II_03	**Interação com parceiros institucionais**	**5,80**	**1,212**
Propostas e ideias	CPI-PI_01	Participação da comunidade nas ideias e propostas	5,54	1,593
	CPI-PI_02	Discussão coletiva das ideias e propostas	5,74	1,536
	CPI-PI_03	**Gestão do conhecimento interno e externo**	**6,24**	**1,041**
Protótipos e pilotos	**CPI-PP_01**	**Envolvimento da comunidade e/ou beneficiários nas iniciativas e soluções propostas**	**5,86**	**1,195**
	CPI-PP_02	**Testes e/ou períodos de experimentação junto à comunidade e/ou beneficiários**	**4,84**	**2,034**
	CPI-PP_03	Coleta de *feedbacks* das soluções implementadas	5,46	1,729
Manutenção/ Sustentação	CPI-MS_01	Engajamento da comunidade para testar, utilizar ou divulgar as soluções	5,08	1,639
	CPI-MS_02	Troca/compartilhamento de conhecimento com outras organizações	5,40	1,616
	CPI-MS_03	**Busca ativa de parcerias para aprimorar as soluções**	**6,12**	**1,223**
Escalonamento e difusão	CPI-ED_01	Disponibilização ampla das soluções	5,06	1,671
	CPI-ED_02	Desenvolvimento de campanhas de difusão das ações	5,16	1,777
	CPI-ED_03	Promoção de *advocacy* junto ao setor público	5,14	2,050

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2026).

É possível observar que, exceto na fase de Escalonamento e Difusão, que manteve as práticas com médias similares e desvios padrão elevados, nas demais há pelo menos uma prática que se sobressai em relação às outras, sendo elas: Interação com parceiros institucionais ($\bar{x}$=5,80); Gestão do conhecimento interno e externo ($\bar{x}$=6,24); Envolvimento da comunidade e/ou beneficiários nas soluções propostas ($\bar{x}$=5,86) e Busca ativa de parcerias para aprimorar soluções ($\bar{x}$=6,12).

Os achados vão de encontro às evidências da revisão sistemática e destacam a colaboração como um ponto forte das organizações. A prática com maior média está relacionada a gestão do conhecimento e, diferente dos achados de Hernández-Ascanio e Rich-Ruiz (2020), que pontuam que as OSFLs embora estejam inseridas em ecossistemas de redes, possuem participação limitada por barreiras estruturais, como alta burocratização, encapsulamento no próprio nicho e falta de participação dos beneficiários, os dados obtidos sugerem que as organizações utilizam e compartilham os conhecimentos interno (equipe, voluntários) e externos (parceiros, especialistas, comunidade) e percebem essa prática como altamente aderente no contexto dos seus processos de inovação. Essa divergência pode ser explicada pelas especificidades das organizações que participaram do estudo, já que são organizações que atuam diretamente com pesquisa e inovação e por consequência tem dentre seus objetivos promover o desenvolvimento das suas áreas através da disseminação e transferência dos conhecimentos gerados.

Em contraponto, a prática com menor aderência refere-se à utilização de testes e protótipos ($\bar{x}$=4,84), além de ser acompanhada de um elevado desvio padrão (s=2,034). Estatisticamente, esses resultados indicam uma baixa aderência generalizada e, sobretudo, uma forte polarização ou heterogeneidade nas realidades das organizações estudadas. Embora o modelo de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) pressuponha a implementação de testes, protótipos e projetos piloto como fase fundamental no desenvolvimento de inovações sociais, podemos inferir que apenas uma parte das organizações consegue de fato executar essa prática. Esse achado já havia sido pontuado na revisão de literatura realizada na primeira etapa do estudo, onde verificou-se que dos 71 estudos de caso analisados, apenas dois citaram explicitamente essa etapa de ciclo de inovação (Hernández-Ascanio; Rich-Ruiz, 2020; Suerdem; Yenicioglu; Demir, 2015)

4.2.4 Análise das práticas de capacidades organizacionais

A Tabela 7 apresenta as médias e desvios padrão para cada item desta dimensão. Como pode ser observado, duas práticas relacionadas às Capacidades Organizacionais ganham destaque pela média elevada ($\bar{x}$= 6,30) e desvio padrão moderado (s=1,344) ao mesmo tempo que outras duas chamam a atenção pela baixa média e alta dispersão de dados.

Tabela 7 – Estatísticas descritivas da dimensão Capacidades Organizacionais

Etapa CIS	Código	Prática	Média ($\bar{x}$)	Desvio Padrão (s)
Indicações, inspirações e diagnósticos	CAO-II_01	Processos estruturados para identificar as demandas da comunidade e/ou beneficiários	4,88	1,624
	CAO-II_02	Análise detalhada das necessidades e suas causas	5,32	1,571
	CAO-II_03	Flexibilidade para responder a demandas extraordinárias	5,02	1,622
Propostas e ideias	CAO-PI_01	Utilização de métodos ou ferramentas para ampliar a proposição de ideias	5,16	1,822
	CAO-PI_02	Realização de análise das ideias e soluções propostas	5,80	1,552
	CAO-PI_03	**Manutenção de banco de dados com ideias e soluções**	**4,54**	**1,865**
Protótipos e pilotos	**CAO-PP_01**	**Acompanhamento das iniciativas pelo corpo diretivo**	**6,30**	**1,344**
	CAO-PP_02	Realização de registros, avaliações ou reflexões	5,80	1,262
	CAO-PP_03	**Realização de análises comparativas das soluções**	**4,40**	**1,917**
Manutenção/ Sustentação	CAO-MS_01	Acompanhamento da aderência dos beneficiários	5,12	1,722
	CAO-MS_02	Flexibilidade para adaptar processos ou adotar novos modelos organizacionais	5,86	1,414
	CAO-MS_03	Manutenção de parcerias estratégicas	5,50	1,488
Escalonamento e difusão	**CAO-ED_01**	**Acompanhamento dos dispositivos legais e normativos**	**5,90**	**1,389**
	CAO-ED_02	Monitoramento de impacto e alcance das iniciativas	5,28	1,591
	CAO-ED_03	Exploração das possibilidades de expansão das iniciativas	5,68	1,347

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2026).

Os destaques positivos estão relacionados a existência de um corpo diretivo (conselho, diretoria, comitê gestor) que acompanha, orienta e fiscaliza o desenvolvimento de soluções, o que pode ser considerado um diferencial nas organizações estudadas, uma vez que a presença de uma liderança engajada e comprometida é considerado um diferencial na gestão de inovação social (Burfeindt; Schubert, 2023; Busacca; Zandonai, 2019; Shier; Handy, 2020).

A prática de acompanhar os dispositivos legais e normativos a fim de antecipar riscos regulatórios relacionados às especificidades da área de atuação das organizações também obteve média elevada ($\bar{x}$= 5,9) e desvio padrão moderado (s= 1,389). Essa prática é especialmente relevante para as OSFLs, dado que conforme evidenciado na revisão de literatura, grande parte das organizações possui um forte relacionamento com o setor públicos por conta dos editais, programas nacionais e demais dispositivos de financiamento público

(Burfeindt; Schubert, 2023; Guzmán; Santos; Savall, 2024; Sadabadi; Rad, 2022; Weryński e Dolinska-Werynska, 2021). Especialmente no contexto brasileiro, onde as organizações sem fins lucrativos possuem regulamentação específica e uma diversidade de certificações e enquadramentos jurídicos, o acompanhamento de normativos legais e regulatórios é uma prática que pode antecipar riscos, orientar estratégias e definir caminhos no processo de desenvolvimento de inovações.

Embora evidências anteriores mencionem a prática de *benchmarking* como uma ferramenta relevante tanto para o aprendizado contínuo da organização, quanto como métrica de desempenho (Fu, 2024; Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010), a realização de análises comparativas das suas soluções com as soluções de outras entidades foi uma das práticas com menor aderência neste estudo, obtendo média ($\bar{x}$= 4,40) e desvio padrão (s= 1,917). Nesse sentido, é possível inferir que as colaborações e parcerias ocorrem nas etapas que antecedem a criação das soluções.

Outra prática que se destaca pela baixa aderência é a manutenção de banco de dados das ideias e soluções propostas ($\bar{x}$= 4,54) e desvio padrão (s= 1,389). No entendimento de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) a manutenção de um banco de ideias tem um potencial estratégico dentro da organização, permitindo o monitoramento das necessidades dos beneficiários, ao mesmo tempo em que estimula uma cultura de abertura. O banco também é uma forma de documentar soluções que poderão ser acionadas no futuro, em momento oportuno.

4.2.5 Análise das práticas de mobilização de recursos

A Tabela 8 apresenta as médias e desvios padrão para cada item da dimensão de Mobilização de Recursos e conforme se observa das dez práticas abordadas, três obtiveram médias altas, sendo duas delas também com desvio padrão moderado. A adoção de medidas de transparência ($\bar{x}$= 6,42 e s= 1,071) foi a prática com maior aderência. Práticas de transparência, tais como auditoria e publicação de relatórios, servem para demonstrar responsabilidade social e justificar o financiamento e os investimentos direcionados ao bem comum, auxiliando na construção de confiança e legitimidade, promovendo o engajamento em processos de inovação social.

Ademais, iniciativas de inovação social que mantêm uma postura transparente e inclusiva com os seus beneficiários conseguem utilizar de forma mais eficaz o apoio, a colaboração e os financiamentos disponíveis (Burfeindt; Schubert, 2023).

Tabela 8 – Estatísticas descritivas da dimensão Mobilização de Recursos

Etapa CIS	Código	Prática	Média ($\bar{x}$)	Desvio Padrão (s)
Indicações, inspirações e diagnósticos	**MOR-II_01**	**Exploração oportunidades em editais, projetos e chamadas públicas**	**5,90**	**1,669**
	MOR-II_02	Mobilização de agentes e recursos a partir de processos colaborativos	5,60	1,726
Propostas e ideias	MOR-PI_01	Implementação de soluções financeiramente sustentáveis e de longo prazo	5,28	1,703
	MOR-PI_02	Elaboração de projetos competitivos para captação de recursos	5,48	1,515
Protótipos e pilotos	**MOR-PP_01**	**Teste de iniciativas em pequena escala antes de disponibilizá-las**	**4,50**	**1,951**
	MOR-PP_02	**Acompanhamento e identificação possíveis resistências e/ou incertezas**	**4,88**	**1,637**
Manutenção/ Sustentação	MOR-MS_01	Empreendimento de ações para a obtenção de fontes próprias de financiamento	5,14	1,959
	MOR-MS_02	**Aproveitamento de recursos internos disponíveis**	**6,24**	**1,135**
Escalonamento e difusão	**MOR-ED_01**	**Investimento em campanhas de divulgação das soluções**	**4,94**	**1,754**
	MOR-ED_02	**Adoção de medidas de transparência**	**6,42**	**1,071**

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2026).

Outro aspecto relevante é que os mecanismos de transparência podem beneficiar a sociedade como um todo ao expor falhas, auxiliar na detecção de fraudes e incentivar a denúncia de más condutas (Krlev; Lund, 2020).

Outra prática que se mostrou bastante aderente está relacionada ao aproveitamento de recursos internos (financeiros, humanos, estruturais etc) na construção de suas soluções ($\bar{x}$= 6,24 e s= 1,135). Esse achado é condizente com estudos anteriores que evidenciaram o aproveitamento de recursos humanos, estruturais, tecnológicos e financeiros em projetos de inovação social, demonstrando que a falta de apoios externos e a necessidade de responder rapidamente a problemas complexos, muitas vezes impulsionam as organizações a adotarem estratégias baseadas na criatividade, fazendo uso dos recursos internos disponíveis (Hossein, 2021; Lombardi; Constantino, 2020; Taylor; Torugsa; Arundel, 2020a)

A exploração de oportunidades em editais, projetos e chamadas públicas também se mostrou uma prática aderente nas organizações que responderam ao questionário ($\bar{x}$= 5,90). No entanto, o desvio padrão alto (s= 1,669) revela uma variabilidade de moderada a alta nas respostas. Sob o ponto de vista estatístico, podemos inferir que, embora a ampla maioria das organizações demonstre uma aderência robusta a essa rotina (concentrando-se nos níveis 6 e

7 da escala), há um subgrupo de organizações que não faz uso desses dispositivos para mobilizar recursos. Essa dispersão pode ser explicada pela área de atuação da organização, estratégia de captação ou até mesmo pela sua estrutura organizacional, já que a submissão de projetos muitas vezes é acompanhada de um conjunto de normas e critérios burocráticos (Martins et al., 2020).

A prática menos aderente está relacionada à realização de testes das soluções em pequenas escalas a fim de reduzir perdas ($\bar{x}$= 4,50 e s= 1,1951). Assim como também foi evidenciado na dimensão de Colaborações e Parcerias Intersetoriais, as organizações parecem ter dificuldade de realizar testes ou disponibilizar protótipos, como é indicado no modelo de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010). A fase de testes ou prototipagem é citada em alguns estudos como ferramenta estratégica para aprendizado, mitigação de riscos e até mesmo captação de recursos financeiros (Cosner Berzin; Pitt-Catsouphes; Gaitan-Rossi, 2015; Kumasaka et al., 2020; Turpin; Shier, 2024; Weryński; Dolinska-Werynska, 2021). O objetivo principal desta etapa é validar a solução em menor escala, coletando os feedbacks dos usuários e avaliando possíveis alterações antes que a solução seja disponibilizada de forma ampla para a comunidade.

Ainda na etapa de protótipos e pilotos, as organizações também foram questionadas se realizavam o acompanhamento da implementação das soluções para identificar possíveis resistências e ou incertezas que podem afetar a adesão e engajamento dos beneficiários. De acordo com os resultados obtidos, a adesão dessa prática também é baixa ($\bar{x}$= 4,88 e s= 1,637), o que reforça ainda mais a fragilidade desta etapa do processo de inovação social.

Finalmente, na etapa de difusão das soluções, verificou-se que as organizações não demandam muitos esforços para a realização de campanhas de divulgação e promoção das suas soluções ($\bar{x}$= 4,94 e s= 1,754). Além da média baixa, essa prática apresentou alta dispersão. A difusão e o escalonamento representam o momento em que uma inovação social deixa de ser uma solução isolada e passa a gerar impactos profundos (Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010). Os resultados obtidos nessa prática podem sugerir que, embora as organizações consigam conceber e implementar soluções em nível local, a difusão e visibilidade das suas ações ainda é um desafio. A falta de investimento em campanhas de divulgação pode atravancar ainda mais o escalonamento das soluções, já que para que uma solução seja institucionalizada, é necessário que obtenha alta legitimação e aceitação social entre seus beneficiários (Meijs et al., 2020).

De forma geral, os resultados obtidos no questionário conversam com as evidências obtidas na revisão sistemática de literatura, reforçando que as práticas colaborativas estão inseridas no processo de inovação social dessas organizações de forma consideravelmente aderente e em diversas fases do desenvolvimento de soluções. As práticas relacionadas às capacidades organizacionais exigidas no desenvolvimento de inovações sociais também se mostraram aderentes, especialmente no que diz respeito à flexibilidade, presença do corpo diretivo e atenção aos dispositivos legais que podem afetar a organização. Em contrapartida, as práticas associadas à mobilização de recursos apresentaram níveis significativamente inferiores, sugerindo desafios relacionados à obtenção de recursos necessários para o desenvolvimento e expansão das iniciativas de inovação social.

4.3 RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO A PARTIR DAS ENTREVISTAS

O conteúdo das entrevistas foi analisado buscando captar não apenas o processo de desenvolvimento de inovação social no âmbito dessas organizações, como também aspectos relacionados a sua estrutura organizacional que viabilizam o desenvolvimento de capacidades necessárias para implementação de soluções.

Embora as organizações entrevistadas atuem em áreas distintas e lidem com diferentes problemáticas sociais, os relatos obtidos proporcionam uma visão abrangente do atual contexto da inovação social na área de atuação "Estudos e Pesquisas" do Terceiro Setor.

A inovação social é relatada a partir de diferentes abordagens, como por exemplo, para definir a organização e suas atividades, como na ORG. 4, que enfatiza "Quando a gente fala de inovação, a gente tem um aspecto bem técnico, que é o que a gente faz, tem muita característica inovadora" (E4, 2026) e na ORG. 5, onde o entrevistado explica que o Centro "[...] nasceu mais ou menos com essa incumbência, tá? De buscar uma inovação, uma solução para um período muito adverso na história industrial brasileira [...]" (E5, 2026). Em alguns relatos é possível identificar soluções e projetos pioneiros como na ORG. 2:

> Hoje muito se discute a questão do mercado de carbono e todas as equações, algoritmos vêm do hemisfério norte. A gente conseguiu criar por meio da nossa pesquisa toda uma série de fatores e equações que diferem muito da do hemisfério norte, específicas para o Brasil (E2, 2026).

Como também a ORG. 3, que criou um formato para expandir o uso das tecnologias sociais criadas pela organização, conforme se vê nesse trecho:

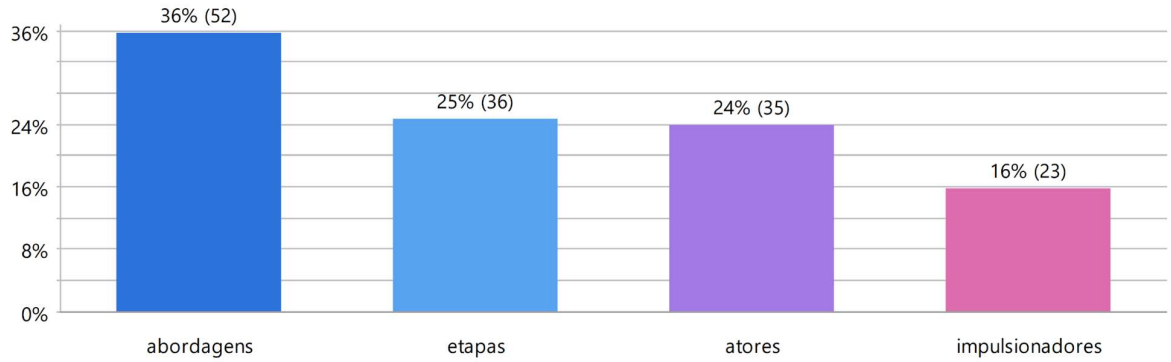
> Os núcleos são organizações independentes do museu que atuam com uma metodologia similar à nossa. Então eles usam a tecnologia social da memória para fazer seus próprios projetos de memória e conversam com a gente (E3, 2026).

A análise de conteúdo também permitiu identificar algumas convergências relevantes entre as organizações, entre elas, a origem. Das oito entrevistadas, sete foram criadas a partir de vínculos com a academia, a partir de projetos ou programas de pesquisa, e tais vínculos seguem até os dias atuais tanto em projetos de pesquisa quanto em ações de formação e divulgação do conhecimento.

Outro ponto que é similar está relacionado aos vínculos que os entrevistados possuem com suas organizações, conforme relata o E1 (2026) “Eu fui voluntário, eu fui estagiário, fiz todo o caminho normal dentro da organização [...[e hoje tô gerindo agora a nossa organização”. Esse aspecto evidenciou uma forte identificação dos gestores com a missão institucional, o que pode influenciar a forma como os processos de inovação social são conduzidos, especialmente na dimensão de impulsionadores.

A análise de conteúdo realizada com auxílio do software MAXQDA, obteve um total de 146 segmentos codificados distribuídos entre as quatro categorias principais da pesquisa.

Figura 16 – Ranking dos Códigos



Fonte: gerado no software MAXQDA, a partir de dados da pesquisa (2026).

Conforme ilustrado na Figura 16, a categoria Abordagens destacou-se como o mais recorrente nos relatos, representando 36% (52 ocorrências) do total de codificações. Em seguida, as categorias Etapas (25% e 36 ocorrências), seguido de Atores (24% e 35 ocorrências). Por fim, a categoria Impulsionadores configurou-se como a menos expressiva quantitativamente, perfazendo 16% (23 ocorrências) do conteúdo analisado.

A análise detalhada de cada dimensão é descrita a seguir em ordem decrescente, conforme o percentual da frequência dos códigos.

4.3.1 Abordagens

A categoria Abordagens agrupa os códigos que se referem aos meios, ferramentas e estratégias que as organizações utilizam para implementar iniciativas, soluções e projetos. Nos relatos coletados, os entrevistados foram conduzidos a detalhar pelo menos um de seus projetos de forma que se possa entender com maior profundidade quais os meios utilizados para viabilizar sua implementação. As falas dos entrevistados abordam, principalmente, o papel da comunidade como articuladora e as colaborações intersetoriais, conforme pode ser visualizado nos exemplos destacados no Quadro 11.

Quadro 11 – Principais relatos vinculados à categoria Abordagens

Subcategorias	**Relatos**
Comunidade como articuladora	[...] a gente leva formação técnica, leva eh consultoria, capacitações para as comunidades e o agricultor vê sentido (E1, 2026). [...] a gente participa de conselhos [...] Eu mesmo sou conselheiro do conselho gestor do Parque Nacional Marinho das Ilhas dos Currais, é o terceiro parque marinho do Brasil [...] (E4, 2026). [...] A gente tá numa numa situação das pessoas estarem vindo (E4, 2026). [...] todo ano a gente já faz um planejamento para o ano seguinte e aí a gente monta um portfólio de atividades que a gente pretende desenvolver no ano seguinte e a gente apresenta esse portfólio para as indústrias, para várias indústrias [...] (E8, 2026). [...] existe uma busca ao contrário, né, de pesquisadores internacionais que nos convidam por conta da nossa e do nosso reconhecimento [...] (E8, 2026).
Colaboração intersetorial	E uma parte do recurso que a gente capta ou captou nos últimos anos, ele vem de fundo internacional [...] (E1, 2026). [...] a gente tem ausência eh ou pelo menos não em quantidade suficiente de profissionais para atuar. Então, as empresas elas patrocinam esse tipo de iniciativa porque elas querem ter gente boa (E2, 2026). [...] eles são instituições parceiras, né, que são os núcleos [...] espalhados pelo Brasil inteiro [...] Então, com essas eh organizações, a gente consegue fazer uma capilaridade muito melhor [...] (E3, 2026).

Quadro 11 – Principais relatos vinculados à categoria Abordagens (continuação)

Subcategorias	Relatos
Colaboração intersetorial	Temos ainda parceria com a universidade de Pelotas, na parte de engenharia de petróleo, e aqui com a UFRJ, com a PUC do Rio e diversas outras, mas estamos buscando mais, então a gente precisa até para poder fortalecer essa nossa capacidade de disponibilizar soluções [...] (E5, 2026). [...] a gente faz algumas parcerias por tópicos específicos [...] a gente faz parcerias tecnológicas, como se fosse memorando de entendimento, a gente faz com algumas empresas [...] (E5, 2026). Criamos um circuito econômico solidário aqui em Curitiba [...] são as três eh organizações, né, que se colaboram aqui [...] (E6, 2026). Aí tem muitas parcerias tanto né, do setor público quanto privado para que os projetos consigam fazer as atividades e tudo mais [...] (E7, 2026).
Captação e mobilização de recursos	[...] o nosso objetivo agora é estruturar a nossa organização para oferecer serviços também e quem sabe produtos. (E1, 2026). [...] a minha ideia é o seguinte, é gerar propriedade intelectual para que de alguma maneira essa propriedade intelectual no médio e longo prazo possam reverter recursos para o instituto para que ele possa fazer mais pesquisas ou de melhor qualidade [...] (E2, 2026). [...] a gente não pode depender eh de políticas públicas para isso necessariamente. A gente pode aproveitar delas, mas assim, a gente não pode depender só delas, a gente precisa estruturar de uma outra forma. Então, antes, eh, agora esses núcleos eles pagam para fazer parte [...] (E3, 2026). [...] participamos também de algumas consultorias que isso trouxe uma sustentabilidade financeira [...] (E4, 2026). [...] a gente acabou partindo pros temas digitais, né, pras atividades online, cursos de capacitação, etc. O curso nosso foi uma forma de arrecadar fundos durante bom tempo [...] (E6, 2026). [...] que a gente possa desenvolver outros cursos, eh vender esse curso de emprego apoiado, que também é bem procurado pelas empresas, né, por causa da obrigatoriedade, por causa da lei de cotas [...] (E7, 2026). [...] a gente tá discutindo, pensando em como a gente diversificar e não ficar só focado nos projetos [...] (E8, 2026).

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2026).

Os relatos obtidos na subcategoria Comunidade como articuladora mostram que abordagens como a prática de *advocacy* e o relacionamento baseado no contexto local são meios que reforçam o papel das organizações na comunidade e auxiliam na construção de confiança junto aos seus pares, podendo, em alguns casos, gerar um efeito de atração orgânica, invertendo o fluxo tradicional de captação de parceiros. Assim, ao se consolidar como uma referência legítima para a comunidade, a organização passa a ser demandada para liderar e coexecutar novos projetos, o que vai de encontro com a visão de Adro e Fernandes (2022), Bozic (2022) e Fait et al., (2023), que veem a aprendizagem contínua e o gerenciamento de relacionamentos como elementos centrais do ecossistema de inovação social.

Na subcategoria Colaboração intersetorial, há diversos relatos sobre a busca por parcerias estratégicas, atuação em rede e troca de capacidades. Os depoimentos enfatizam a visão de Phills, Deiglmeier e Dale (2008) e Pol e Ville (2009), de que a inovação social é resultado de um processo que envolve a combinação de criatividade, colaboração e compartilhamento de capacidades e conhecimentos. As parcerias ocorrem em diversas instâncias e envolvem setor público, privado, fundos internacionais e até mesmo outras organizações de terceiro setor que atuam em objetivos sociais semelhantes (BOURQUE, 2020).

Com relação a Captação e mobilização de recursos, os relatos corroboram com os achados dos estudos de Sadabadi e Rad (2022), Burfeindt e Schubert (2023) e Guzmán, Santos e Savall (2024), onde os editais, programas nacionais e demais dispositivos de financiamento público são citados como fonte importante de recursos financeiros para a inovação social. No entanto, todas as organizações entrevistadas manifestaram a preocupação em diversificar a receita da organização através de serviços criados a partir dos conhecimentos e habilidades produzidos dentro da organização. Essa abordagem também é evidenciada na RSL, modelos orientados para o mercado onde produtos e serviços combinam identidades social e utilitária para atender determinadas demandas (Cosner Berzin; Pitt-Catsouphes; Gaitan-Rossi. 2015; Fu, 2024).

4.3.2 Etapas

Essa categoria buscou evidências sobre o processo de desenvolvimento das inovações sociais no contexto das organizações, tendo por base as etapas do Ciclo de Inovação Social (CIS) (Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010). O objetivo foi aprofundar o conhecimento a respeito das ações necessárias à implementação das soluções, incluindo suas fases e seu fluxo.

Conforme se observa nos relatos elencados no Quadro 12, as organizações entrevistadas concentram seus esforços, principalmente, em duas etapas: (1) Propostas e Soluções e (5) Avaliação e Melhoria Contínua (Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010).

Quadro 12 – Principais relatos vinculados à categoria Etapas

Subcategorias	**Relatos**
Articulação e mobilização	A gente já tem as comunidades que a gente trabalha e faz prospecção de novas comunidades. Esse ano a gente já foi atrás de algumas outras comunidades para trabalhar. (E1, 2026). [...] a gente vai nas comunidades, nas lideranças, faz o diagnóstico socioeconômico da comunidade pra gente entender como é que a comunidade tá no momento que a gente chega [...] (E1, 2026). E tem por um outro lado a parte de captação de recursos [...] que aí é uma equipe que vai atrás para ter o financiamento para as ações [...] (E3, 2026). [...] a gente vai e constrói essas parcerias e vai eh abrindo os caminhos para chegar nos lugares [...] Então assim, aí a gente chega, a gente começa a conversar com as pessoas aí também, aí precisa fazer parceria com coletivos, grupos da cidade, grupo do local e aí começa o projeto. (E3, 2026). Só para te dar um exemplo, a gente fez uma consulta pública para definir o projeto [...] (E4, 2026). Então a gente está efetivamente sendo ativo. Nós estamos buscando essas parcerias. Às vezes falta. (E5, 2026). Não perdemos o viés de pesquisa, mas hoje a gente mudou um pouco o foco pra gente poder atender a modernidade. (E1, 2026).
Adaptação e monitoramento contínuos	[...] a gente sempre tá buscando essas possibilidades de novos projetos. Eh, e submetendo novas propostas, porque assim, a gente faz pesquisa lá desde o início, então sempre tem coisas a se responder [...] (E8, 2026). [...] uma das coisas que a gente fez esse ano é ter um plano diretor de pesquisa. O último que tinha no instituto era de 2010, então extremamente defasado. E esse plano diretor, a ideia é refletir não só a necessidade das empresas em si, mas dos setores que representam [...] (E2, 2026). a gente notou que o modelo ele já estava, eh ele já não atende mais as necessidades das escolas públicas do Brasil [...] ele atendia muito bem, mas hoje em dia ele não atende mais. (E3, 2026).

Quadro 12 – Principais relatos vinculados à categoria Etapas (continuação)

Subcategorias	Relatos
Adaptação e monitoramento contínuos	Então esse é o, digamos assim, um desenvolvimento que a gente fez para se adequar e a realidade do mercado [...] E aí a gente fez uma adaptação, ajustou o projeto do duto, que era simplesmente onde é o duto para ser um duto multipropósito. (E5, 2026). [...] a gente tá tentando implementar nesse fortalecimento institucional é fazer encontros semestrais com toda a equipe de formação, de diálogo, de apresentação do projeto [...] (E7, 2026). [...] e a gente tem umas reuniões que são mensais também com os pacientes em algumas dessas reuniões, a gente leva resultados, porque eles são os próprios pacientes das pesquisas, né? Então a gente leva esse feedback para eles [...] (E8, 2026).

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2026).

A etapa inicial envolve o diagnóstico da situação, a construção de alianças e prospecção de parcerias para agregar recursos tanto financeiros como humanos. Os entrevistados também narram uma postura de antecipação aos problemas, ou seja, a organização se coloca ativamente à disposição para cumprir sua missão social. Na subcategoria Adaptação e monitoramento contínuo, nota-se uma preocupação com a continuidade dos projetos e da própria organização. O monitoramento, realizado através de reuniões, feedbacks e até mesmo dispositivos de gestão como um plano diretor de pesquisa (E2), naturalmente impõe reformulação de ações e ajustes estratégicos para que as soluções continuem a gerar impacto.

Esses depoimentos foram especialmente valiosos, pois, se por um lado os dados secundários da revisão de literatura, realizada na primeira etapa do estudo, foram escassos para explicar as fases inicial e intermediária do processo de inovação social, as entrevistas revelaram esse detalhamento nas organizações entrevistadas, corroborando com os modelos teóricos de Inovação Social. A fase inicial reflete as etapas de Propostas e Soluções de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e o de Investigação de Morais-da-Silva e Segatto (2020). Os relatos sobre monitoramento e *feedback* materializam a dimensão de Processo proposto no modelo de Tardif e Harrisson (2005). Finalmente, os relatos indicam que o modelo teórico de etapas proposto pelo Ciclo de Inovação Social, na prática, não se sustenta, já que o processo tende a ocorrer de forma dinâmica, não linear e adaptativa ao contexto de cada organização.

4.3.3 Atores

Em consonância aos achados da RSL, os dados empíricos evidenciam que o processo de inovação social em OSFLs é fortemente condicionado pela atuação de diferentes atores externos e internos. Na análise empírica desta categoria, buscou-se entender não apenas quem são esses atores, mas qual papel exercem junto às organizações e no contexto dos projetos viabilizados. Dessa forma, a análise dos relatos foi subdividida em três subcategorias que refletem a natureza dessas interações: Comunidade como participante, Estado como viabilizador e Redes Técnico-Científicas. A partir dos trechos selecionados, elaborou-se uma nuvem de códigos (Figura 17) analíticos para refletir visualmente a centralidade dos papéis desempenhados por esses atores, segundo a percepção dos entrevistados.

Figura 17 – Códigos proeminentes na categoria Atores



Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2026).

Conforme se pode visualizar, a proeminência dos códigos “conhecimento especializado” (Redes técnico-científicas), “financiamento público” (Estado) e “articulação junto aos membros” (Comunidade) traduz o papel principal de cada um desses atores na dinâmica das suas relações com as organizações.

Quadro 13 – Principais relatos vinculados à categoria Atores

Subcategorias	Relatos
Redes técnico-científicas	[...] o instituto sempre contribuiu dando todo o subsídio de formação de pessoas [...] há quase 15 anos atrás, vendo a necessidade de formação eh de profissionais gestores do mercado [...] o [ORG.2]criou um programa chamado PPGF, que é um programa de preparação de gestores florestais [...] (E2, 2026).

Quadro 13 – Principais relatos vinculados à categoria Atores (continuação)

Subcategorias	Relatos
Redes técnico-científicas	[...] a [ORG.4] sempre funcionou junto com a universidade [...] (E4, 2026). [...] quando a gente junta os nossos profissionais associados, que aí a gente tem diversas competências, aí a gente fica com um time mais consistente [...] (E5, 2026). A gente, claro, tem uma parceria muito forte eh com a universidade, até porque a maior parte da nossa equipe é da universidade, né, são professores de lá, eh, ou estudantes de mestrado, de doutorado, pós-doutorado [...] (E8, 2026). A gente já teve várias eh vários estudantes, inclusive alguns assim muito bons, que a gente sente até falta, que foram voluntariamente, passaram lá um tempo com a gente [...] (E8, 2026).
Estado como viabilizador	A gente também articula muito com a Secretaria de Meio Ambiente do Governo do Estado do Amazonas aqui, porque a gente atua também em unidade de conservação [...] (E1, 2026). [...] a gente atua tanto com patrocínio, né, por Leis de incentivo, a gente realiza projetos de memória organizacional e aí a gente recebe um incentivo direto [...] (E3, 2026). Agora o governo do Estado do Paraná com algumas iniciativas, uma iniciativa maior para vir aí dentro de um dos novos arranjos produtivos e industriais [...] Então tem pesquisas focadas para a área marinha. [...] a gente tá entrando aí com parte de conservação de espécies, questão do lixo no mar [...] (E4, 2026). Então, eh, foi estudada essa metodologia eh e foi implementada, né, nos projetos, em diversos projetos diferentes desde 2015, eh sempre projetos vinculados ao setor público (E7, 2026). [...] a gente tem o apoio da Secretaria Municipal e na época tínhamos também da Secretaria Estadual por meio de convênios. (E8, 2026).
Comunidade como participante	A gente tá na Amazônia e ter uma organização só de técnicos, sabe? Então, a gente começou a modificar algumas coisas. Nessa modificação nova do estatuto, a gente vai inserir agora famílias, extrativistas, agricultores no quadro associativo [...] (E1, 2026). [...] uma entidade não é uma pessoa jurídica, são as pessoas que a compõem, entendeu? São os atores que estão ali. [...] é saber, é ação, é vontade, é projeto, é interesse, é participação, é afinidade, é compromisso. Isso é uma entidade. (E6, 2026).

Quadro 13 – Principais relatos vinculados à categoria Atores (conclusão)

Subcategorias	Relatos
Comunidade como participante	[...] a gente criou um projeto educativo que chama memória local [...] ele trabalhava eh a formação de professores para que esses professores trabalhassem a metodologia do museu em sala de aula. E aí os alunos eles determinavam quem eles queriam entrevistar, eles determinavam eh o roteiro que eles iam seguir essa entrevista. [...] ao final era feita uma exposição, alguma culminância para aqueles alunos, para eles verem o trabalho deles reconhecido e entenderem o valor da história comum, né, da história de todo o ser humano [...] (E3, 2026). [...] tem todo um processo de consulta pública envolvendo pessoas, você tá interferindo no meio, né, dos pescadores e de outros atores, outros stakeholders, mergulhadores, pescador esportivo, enfim [...] (E4, 2026).

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2026).

Conforme pode ser observado no Quadro13, a subcategoria Redes técnico-científicas é abordada, principalmente, ressaltando a importância do vínculo com a universidade e do conhecimento especializado que cada organização produz em sua área, especialmente no que diz respeito à pesquisa aplicada. Para algumas organizações a formação de talentos é resultado de uma retroalimentação entre a universidade e a organização, onde a organização é o espaço que os agentes da academia podem tanto aplicar seu conhecimento quanto desenvolver habilidades específicas para atuação no mercado.

Além do seu papel como financiador, evidenciado na categoria Abordagens, os entrevistados narram o Estado como um ator relevante como facilitador e articulador de iniciativas, enfatizando a visão de Tardif e Harrisson (2005) de que o Estado precisa atuar numa postura permissiva à mudança, através da implementação de políticas públicas, programas e dispositivos favoráveis e legítimos que apoiem as iniciativas locais.

Assim como na RSL, os relatos revelam que a comunidade não figura como mera beneficiária externa ou passiva das soluções, mas sim como um elemento inerente à própria existência e identidade das organizações estudadas. Os depoimentos reforçam a perspectiva colaborativa e orgânica da inovação social, onde a participação comunitária molda a governança. A busca por uma maior inclusão e democratização dos projetos vai de encontro com os estudos de Palmioli, Dentoni e Brunori (2024) e Mailhot et al. (2021), que evidenciou

a importância dos beneficiários para obtenção de dados e *feedbacks* que serão utilizados no para o desenvolvimento de soluções mais adequadas aos seus contextos.

4.3.4 Impulsionadores

Esta categoria agrupa relatos que evidenciam quais são os motivadores das organizações para a proposição de novas soluções. Sendo assim, a análise dos relatos foi subdividida em duas subcategorias relacionadas ao compromisso das organizações com a sua missão social e às necessidades e crises sociais. Conforme pode ser visualizado no Quadro 14, os depoimentos revelam que o compromisso com o seu propósito social impacta a atuação dessas organizações, corroborando os achados de Lacerda, Martens e Freitas (2023).

Ao se pautarem pelos seus objetivos sociais, as organizações adotam uma governança que lhes permite atender o interesse dos seus membros ao mesmo tempo em que promovem o interesse coletivo da sociedade (Tardif; Harrisson, 2005), o que é fortemente percebido na fala do E3 que, ao ser questionado se o projeto nasceu de uma demanda externa, enfatiza que a necessidade foi percebida internamente e impulsionada pelo desejo da organização e complementa "[...] o museu mesmo identificou essa necessidade eh tanto de ampliar seu acervo, ampliar seu impacto. E aí por isso que a gente começou esse projeto [...] (E3, 2026).

Quadro 14 – Principais relatos vinculados à categoria Impulsionadores

Subcategorias	**Relatos**
Compromisso com a missão social	É um instituto que tem quase 60 anos, então se ele não produzir esse valor, ele não estaria até aqui hoje, né? (E2, 2026). As primeiras experiências do projeto, eh, é a partir de uma necessidade interna do museu mesmo, de um desejo do museu de atuar eh em comunidades [...] (E3, 2026). [...] a gente vai aumentando esses temas e a gente trabalha com esses grandes temas e os projetos vão seguindo esse guarda-chuva. Isso é uma forma de ter essa manutenção [...] (E4, 2026). A gente sempre vai eh colocar o que a gente tiver à disposição em favor desse movimento. Então, eh seja o nosso espaço, nosso conhecimento, nossa infraestrutura, eh o que a gente puder [...] (E6, 2026).

Quadro 14 – Principais relatos vinculados à categoria Impulsionadores (continuação)

Subcategorias	Relatos
Compromisso com a missão social	[...] a associação ela tem como objetivo, né, no seu estatuto, inclusive desenvolver essas atividades que são relacionadas à prestação de cuidados, né, pacientes com doenças respiratórias, desenvolver pesquisa, popularização da ciência [...] (E8, 2026).
Necessidades e crises sociais	[...] na medida em que o Brasil se tornou um país muito importante em floresta plantada, começam a vir outros problemas, né, de praga, doença, aspecto social. (E2, 2026). [...] muito também por causa da pandemia, essa coisa de, né, eh a gente teve muitas perdas de pessoas, de anciãos e aí eh o museu entendeu que ali ele poderia atuar. (E3, 2026). Hoje questões de mudanças climáticas, você tem que ter todo esse background, toda essa base de informações para a gente conseguir, né, gerar cenários, né? Então, isso também é uma coisa que a gente, né, consegue eh captar recursos na manutenção desses monitoramentos. (E4, 2026). [...] a Pandemia do Covid 19 foi um grande aprendizado para nos realinharmos com as mudanças de cenários do mercado que o [ORG.5] atende. (E5, 2026). [...] a pandemia foi uma coisa terrível, né? E nesse momento aqui a gente fortaleceu muito o circuito econômico e solidário [...] (E6, 2026). [...] acho que na pandemia foi o principal desafio [...] os projetos acabaram, não tinham projetos novos surgindo e aí a gente teve que fazer um esforço para sobreviver mesmo, né, mudar de sede, eh, ir para um aluguel mais barato, né, e a gente busca constantemente essas soluções, essas inovações [...] (E7, 2026).

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2026).

Assim como é evidenciado no estudo de Calò et al. (2024), cenários de crise e ameaça comum, despertaram reações emocionais e a identidade coletiva das organizações. Nesse sentido, a inovação social pode ser impulsionada por macrocrises e contextos adversos, como por exemplo a pandemia da Covid-19 e a crise climática global. As referências ao período da pandemia de Covid-19, por exemplo, remontam a um período em que as organizações entrevistadas foram desafiadas de forma paradoxal, já que ao mesmo tempo em que esses eventos geram rupturas operacionais, incertezas e desafiam a capacidade de sobrevivência das

organizações, eles atuam como poderosos gatilhos de urgência que impulsionam e motivam a busca por novas soluções.

4.4 DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS

Uma vez realizada a análise e descrição individualizada dos resultados obtidos em cada etapa do estudo, esta seção destina-se à discussão integrada dos achados que sustentam a presente pesquisa. Dessa forma, a fim de atingir a compreensão aprofundada das dinâmicas de inovação social em organizações sem fins lucrativos, o que constitui o último objetivo específico deste estudo, esta seção pretende descrever as inferências resultantes da triangulação dos dados e evidências teóricas obtidas na revisão sistemática de literatura com as métricas quantitativas do questionário e, finalmente, as narrativas obtidas nas entrevistas.

4.4.1 Colaborações e parcerias: a base que sustenta as inovações sociais em organizações sem fins lucrativos

Em todas as etapas do estudo o processo colaborativo emerge como um dos meios mais utilizados pelas organizações sem fins lucrativos para o desenvolvimento de soluções. As colaborações ocorrem em diversos níveis e com diferentes atores, em algumas situações são o ponto de partida para dos projetos e iniciativas e em outras são a abordagem utilizada para executá-los. A busca por oportunidades de colaboração é reforçada por mecanismos e estratégias intencionalmente transformadas em práticas da organização, o que naturalmente produz uma mudança de postura.

> É, eu às vezes até comparo assim, outro tipo borracheiro que fica lá, você precisa do borracheiro. Mas como é que ele vai sobreviver? Se os pneus estão cada vez melhorando a tecnologia? Então isso é o pensamento que a gente tem hoje de não só aguardar a demanda para correr atrás das soluções. (E5).

Nesse contexto, a busca por parceiros é uma prática que parece estar institucionalizada nas organizações, ocorrendo tanto ocorrer de forma ativa, como foi evidenciado nos resultados obtidos no questionário e também relatado nas entrevistas.

> [..] a gente tem uma área que chama relações institucionais e governamentais. Então, essa área ela atua muito nesse campo que você tá falando das parcerias que não envolvem eh financiamento, né? São parcerias mesmo. Então, é uma troca de metodologias, é uma troca de diferentes cortes. Então, essa área ela é a que vai na frente, assim, se a gente decide que a gente vai fazer um projeto, alguma coisa, essa área vai na frente e isso serve para a programação (E7).

> Então, a pessoa responsável lá das relações institucionais e governamentais, vai e começa a fazer esse mapeamento, conversar com outras instituições para receber indicações e começa as negociações [...] (E7).

Como também a partir do resultado de projetos e ações que deram visibilidade para a organização, como exposto neste relato:

> [...] fizemos um estudo muito grande com mais de 1500 pacientes. E esse estudo nos permitiu uma corte que eu acho que no mundo poucos ou nenhum lugar tenha, né, um número tão grande de pacientes eh avaliados. E a partir daí a gente conseguiu muitas parcerias internacionais e a gente já teve projetos muito grandes internacionais com financiamento [...] (E8).

Como parte da característica das organizações que fizeram parte do estudo, os relatos revelam que a academia possui um papel significativo nessas parcerias. Muitas das organizações nasceram de iniciativas universitárias e mantêm essa colaboração ao longo da sua existência, como é observado na fala dos entrevistados:

> [...] a gente surgiu com o objetivo de dar apoio a um programa que era um programa da UFBA mesmo, né? Então, dentro da universidade [...] Então, assim, nosso vínculo com a universidade é extremamente forte [...] (E8).
> [...] o carro chefe assim do início da [ORG.4] foi um projeto dentro da Universidade Federal do Paraná que foi eh financiada pelo governo do Estado do Paraná, pela Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná [...] ela surgiu muito da iniciativa de um professor aqui da Universidade Federal do Paraná, que era professor da universidade [...] A gente sempre, né, andou junto aí com os professores das universidades e hoje a gente tem virado atrativo assim interessante que eh o nosso foco é pesquisa, né? (E4).
> [...] o instituto nasceu de uma iniciativa dentro do que era o Departamento de Ciências Florestais da Escola Superior de Agricultura Luís Queiroz, que é uma unidade da Universidade de São Paulo [...] A gente tem fazendo parte desse ecossistema, doutores de diversas universidades, Brasil. Então, a gente não tá conectado com uma única universidade, a gente tá conectado com várias universidades brasileiras, inclusive de fora do país (E2).

A articulação com diferentes esferas públicas também foi um aspecto evidenciado em todas as etapas do estudo e sugere um grau elevado de dependência do Estado para a execução de projetos e uso de infraestruturas. Nesse sentido, a E7 ressalta que a habilidade de dialogar e trabalhar de forma técnica com diferentes governos, independentemente de posicionamentos políticos, foi o que permitiu a sobrevivência da organização por 25 anos. Já o E1 relata a necessidade de articular suas conexões com o poder público quando expõe “Então até pra gente atuar nesses lugares a gente precisa de uma permissão, a gente precisa dessa conexão com o Poder Estadual [...]” (E1).

Em síntese, os achados do estudo evidenciam que, no contexto das organizações sem fins lucrativos, as parcerias e colaborações deixaram de ser de meros acordos informais ou de assistência temporária para se tornarem um mecanismo estratégico que sustenta a atuação dessas organizações. A capacidade de atuar ativamente em prol da manutenção desses acordos é considerada um fator estratégico e vital para a sobrevivência, o crescimento e a capacidade de inovar das organizações sem fins lucrativos (Silva, 2022; Vigoroso et al., 2023).

4.4.2 Mobilização de recursos: um desafio paradoxal

A análise das práticas de gestão da inovação social nas organizações sem fins lucrativos culmina em uma dimensão crítica para esse setor: a sustentabilidade financeira. As evidências empíricas obtidas no questionário e nas entrevistas sustentam os achados teóricos que apontam que este é um dos maiores e mais constantes desafios enfrentados por essas organizações. Por definição, uma organização de Terceiro Setor não tem como objetivo principal o lucro, no entanto, o cumprimento dos seus objetivos sociais necessariamente as impõe essa necessidade, o que as coloca em um contexto paradoxal em que precisam balancear seu papel social com a sua sustentabilidade organizacional.

Uma das evidências que o estudo obteve está relacionada à dependência constante de projetos com prazo de validade, viabilizados através de editais públicos e privados o que, para algumas organizações tornou-se o principal meio de viabilização financeira e, ao mesmo tempo, uma fonte crônica de instabilidade operacional.

> Essa é uma busca que não para, assim, a gente submete muitos para conseguir poucos, mas senão a gente nem conseguiria, né? [...] porque tem algumas empresas que elas abrem editais também de pesquisa, então a gente submete tanto para privadas quanto para públicas [...] (E8).

> Assim, mas surge um edital, algum membro da equipe vê e aí a gente senta e fala: "Faz sentido?" [...] quanto tempo a gente tem, né, assim, eh, mas não tem um plano assim de, bom, até tal, tá tal, tá determinado tempo, a gente precisa ver tantos editais ou a gente precisa se inscrever, porque se a gente se inscreve em cinco, a gente consegue um, né [...] (E7).

Sob a perspectiva de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), essa dinâmica compromete gravemente a transição das inovações sociais para a etapa de sustentação, que exige o desenvolvimento de um modelo de negócio sustentável, com uma estrutura de governança que possibilite controle e transparência, além de fontes de financiamento que incluem não apenas o capital inicial de curto prazo, mas os fluxos de renda do projeto no longo prazo. A prática de implementar soluções via projetos financiados por editais impõe entregas

fragmentadas exigidas pelos financiadores, como relata o E4 “Então vai acabando um, daí a gente consegue manter equipe, continuando por outros recursos e assim a gente vai mitigando, diminuindo essa desmobilização [...]”.

Como pode ser observado nos relatos selecionados do Quadro 11, cientes de que essa abordagem compromete a autonomia e a sobrevivência da organização, há uma preocupação constante em desenvolver produtos e serviços visando a diversificação e complementação da receita. Os resultados obtidos no questionário também evidenciam essa questão, mas sinalizam que apenas uma parte das organizações de fato consegue implementar essa prática. Ao serem questionadas se ‘A organização empreende ações para a obtenção de fontes próprias de financiamento’, registrou-se uma média expressiva de 5,14, indicando um movimento consciente nessa direção, contudo, com um desvio padrão elevado de 1,959, sinalizando uma variabilidade entre os respondentes. Em síntese, as evidências sugerem que, no conjunto de organizações analisadas, há diferentes níveis de aderência a essa prática.

Outro aspecto sensível relacionado à dependência de editais é o escalonamento e a difusão das iniciativas, pois esse formato muitas vezes impede que as organizações se mantenham vinculadas aos projetos.

> [...] aí quando acaba o recurso a gente continua fazendo um acompanhamento remoto dessas famílias, desses viveiros que foram construídos, dessas infraestruturas, estudos. Só que quando aperta muito aqui a nossa situação financeira, aí fica muito a critério das comunidades, das associações para tentar gerir eh essa benfeitoria que foi construída (E1).

Esse processo de retirada compulsória é ilustrado de forma ainda mais contundente no seguinte relato:

> E depois acaba o projeto. Essas ONGs não têm mais compromisso com aquele processo que estava ocorrendo antes. Não é que não tem compromisso, até tem, né? Eles têm uma história no lugar, mas no fundo eles estão comprometidos primeiro com eles próprios, né? Com a manutenção do seu trabalho, da continuidade do projeto institucional, aquela coisa toda. Aí se o Governo Federal liberar recurso para fazer outra coisa, eles vão fazer outra coisa. E aquele processo que foi estartado inicialmente ali num processo inicial de 2, 3, 4 anos, com um trabalho gigantesco, aquilo fica depois assim, sem continuidade, entende? (E6).

Assim, os achados sugerem que o maior desafio das organizações reside na continuidade dos seus projetos e iniciativas. Para além da diversificação das receitas, torna-se evidente a importância de aliar essa prática a habilidades sólidas de gestão de redes e parcerias estratégicas, assegurando a sustentabilidade a longo prazo (Adro; Fernandes, 2022; Adro; Fernandes; Veiga, 2022; Silva, 2022), de forma que o impacto social gerado seja mantido ao longo do tempo, atingindo a última fase da inovação social, a mudança sistêmica.

4.4.3 Capacidades organizacionais e governança: um reflexo das especificidades das OSFLs

As evidências coletadas na fase final da pesquisa foram fundamentais para entender como as organizações estruturam sua governança e como os diferentes formatos adotados podem impactar o desenvolvimento de capacidades. Os relatos revelam que as capacidades organizacionais e os mecanismos de governança refletem a individualidade das organizações, sendo moldados por suas características institucionais, contexto de atuação, trajetória histórica e formas de organização. A presença de um corpo diretivo composto por Diretoria, Conselhos e cargos de coordenação foi constatada em todas as organizações entrevistadas. No entanto, a forma como cada organização articula a tomada de decisão é diversa. Enquanto na Org.2 se percebe um modelo de governança mais convencional, a Org.6 opta por atuar de forma segregada e flexível, substituindo cargos de diretoria por núcleos coordenados conforme suas atividades.

> [...] nós temos que ter um conselho a quem eu reporto. Então, esse conselho se reúne pelo menos três vezes ao ano, onde há uma apresentação dos resultados não somente financeiro, mas também de desempenho nas pesquisas que estão sendo feitas, tá? Além do conselho, existe a necessidade de, pelo menos uma vez por ano, se fazer aquilo que a gente chama de assembleia geral ordinária, onde são convocados todos os associados e discutido alterações nos regimentos, nos estatutos [...] (E2).

> [...] você tem os diferentes coordenador disso, coordenador daquilo, em cada área dessa com seus grupos responsáveis por desenvolver as suas atividades, né, e a possibilidade de organizar os diferentes núcleos e etc. Então, essa é a forma como tá organizada [...] (E6).

A adaptabilidade dos mecanismos de governança também é evidenciada no depoimento da Org.4, que apesar de possuir um corpo diretivo formalizado, atua de forma flexível, adaptando a atuação do conselho conforme as questões envolvidas.

> Ele é um conselho de forma voluntária [...] presidente, de um vice, primeiro secretário e aí tem o conselho fiscal, tem o primeiro secretário, toda aquela aquela composição clássica de organograma, instituição do terceiro setor. Mas é um conselho que assim ele é muito pautado em algumas pessoas chaves, não é? São as lideranças. Em situações mais críticas, o conselho se reúne para deliberar, mas eu enquanto diretor executivo, eu tenho muita liberdade, inclusive financeira (E4).

Em consonância aos achados, Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) defendem que o desenvolvimento de inovações sociais exige diferentes estilos de gestão, os quais ainda podem variar conforme o estágio em que o processo de inovação se encontra. Além disso, os

autores à medida que a organização se desenvolve e amadurece, os líderes devem buscar o desenvolvimento de habilidades de adaptação, escuta e aprendizado.

Essa busca foi percebida em alguns dos relatos, como no caso da ORG. 3, que menciona "[...] a gente tem conselhos, a gente tem o conselho diretor, a gente tem o conselho financeiro, a gente tem comitê de *compliance* e comitê curatorial. É, recentemente, eh, essa governança, né, vamos chamar assim, ela tá sendo mais ativada" (E3). O que também é ressaltado no depoimento da ORG. 8:

> A gente não tem a estrutura mais simplificada, digamos assim. Nós temos uma diretora. É, mas a nossa liderança principal, né, é o presidente, né, da fundação, que é basicamente assim, se você pudesse eleger um chefe, o chefe seria ele, né, que é a liderança principal, que realmente é um dos principais tomadores de decisão junto com a diretoria da eh a diretoria das duas instituições, né? Então, assim, a gente tem esses dois pontos, mas assim, a gente tem é, desde o ano passado, iniciado um processo de estudo para implementar o sistema de governança [...]. Acho que a gente ainda tem muito a evoluir no que se diz respeito a maturidade institucional e corporativa [...]" (E8).

Ainda, a ORG. 1 menciona que "[...] nos últimos anos a gente contratou um consultor para fazer modificações importantes no nosso estatuto. E hoje a gente tem basicamente dois conselhos, é o conselho de administração e o conselho fiscal (E1).

> [...] o principal obstáculo hoje pra gente continuar fazendo o nosso trabalho com qualidade é pensar nisso, assim, pensar em ferramentas de gestão, de desempenho com a equipe, eh em um código de ética que a gente não tem ainda e que a gente fala muito sobre isso, sabe? Um regimento interno, essas coisas [...] (E7).

Esses últimos relatos são exemplos de uma tendência já revelada na pesquisa de Maier, Meyer e Steinbereithner (2016), que verificaram que as OSFLs, em busca de mais eficiência na prestação de serviços, tendem a remodelar suas estruturas de governança a fim de adotar modelos mais próximos aos das empresas com fins lucrativos, um fenômeno que os autores nomeiam de "*business-like*".

Quanto às capacidades, os resultados obtidos na análise das práticas adotadas indicam que também não há um padrão homogêneo entre as organizações analisadas. No geral, as práticas obtiveram médias acima de 5, porém o desvio padrão alto na maioria delas mostra que tais práticas não são adotadas de forma consistente por todo grupo. A exemplo, o acompanhamento da aderência pelos beneficiários das soluções implementadas ($\bar{x}$=5,12 e s=1,722), como também utilização de métodos ou ferramentas para ampliar a proposição de ideias ($\bar{x}$=5,16 e s=1,822).

Assim, percebe-se que em algumas organizações, as capacidades encontram-se institucionalizadas em processos, estruturas e rotinas bem definidas; em outras, ainda encontram barreiras e precisam ser melhor gerenciadas. Os relatos também ilustram esse aspecto.

> [...] a gente sabe fazer, mas a gente precisa trabalhar num lado hoje que eu acredito que esse é o lugar que a gente vai trabalhar, que é esse lado aí de gestão. A gente tem que saber gerir isso, entendeu? [...] a gente tá vivendo uma mudança de paradigma agora na sociedade, né? Tudo isso que tem acontecido da questão mundial, geopolítica, aí a gente viver uma organização atrasada ainda, não acho que não faz sentido isso (E1).

Esses achados sugerem que a gestão da inovação social em OSFLs é compreendida como um processo dinâmico e adaptável aos contextos de atuação e estrutura organizacional, cujo desenvolvimento influencia a forma como as organizações planejam suas ações, mobilizam recursos, estabelecem parcerias e conduzem os processos de inovação social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo geral desta tese consistiu em "*Analisar as práticas de gestão da inovação social em Organizações sem Fins Lucrativas (OSFLs) brasileiras sob a ótica do Ciclo de Inovação Social"*, o estudo foi conduzido em etapas, iniciando pelo levantamento teórico, realizado de forma crítica e sistemática a fim de sintetizar as evidências disponíveis até então sobre o tema. Buscou-se entender como o processo se iniciava, através dos impulsionadores, quais os meios e ferramentas utilizados, quais os atores que participam e contribuem ao longo do processo e se o modelo teórico proposto por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), composto por etapas, de fato era aplicável ao no dia a dia das organizações. Essa primeira etapa da pesquisa resultou em um *framework* teórico que resume e estrutura o desenvolvimento de inovação social em organizações sem fins lucrativos, desde a identificação do problema até a implementação da solução (Figura 18).

A segunda etapa do estudo objetivou verificar empiricamente esses achados junto a organizações selecionadas, a fim de analisar quais evidências convergem e divergem da teoria. Assim, considerando as dimensões críticas identificadas na fundamentação teórica (Adro; Fernandes, 2022; Chatzichristos et al., 2023; Pazetto et al., 2022; Vigoroso et al., 2023) foi aplicado um questionário visando mapear a aderência das práticas de gestão da inovação social das OSFLs em todas as fases do Ciclo de Inovação Social. Os dados obtidos confirmaram tanto os achados relacionados à relevância das parcerias e colaborações da revisão sistemática, quanto os desafios de mobilização de recursos identificados na fundamentação teórica.

Por fim, oito organizações participaram da fase de entrevistas, que foram adicionadas ao percurso metodológico a fim de explorar a complexidade do contexto de atuação das organizações. O objetivo principal desta etapa final foi obter o aprofundamento necessário para entender diferentes contextos de atuação, abordagens e estruturas de governança. Os relatos evidenciaram que, embora o estudo tenha sido conduzido com base em uma amostra de organizações da mesma subárea de atuação, estas possuem características estruturais diferentes e atuam com causas específicas, o que impacta diretamente a sua gestão. Como ressaltou um dos entrevistados "Cada realidade tem as suas especificidades e tem as suas formas de achar as suas soluções, né? [...] o contexto onde você tá, com que você trabalha, com recurso humano que você dispõe e recursos materiais [...]" (E4).

Dessa forma, a triangulação e sintetização dos dados coletados nas três etapas evidenciaram que o desenvolvimento de inovações sociais em organizações sem fins

lucrativos ocorre majoritariamente a partir de parcerias e colaborações, que tanto podem ser o ponto de partida das iniciativas, quanto podem ser o meio pelo qual elas são desenvolvidas. A mobilização de recursos é uma das principais limitações relatadas nos projetos de inovação social (Medeiros; Gómez, 2021; Silva, 2022). As análises das práticas de gestão e as entrevistas permitiram aprofundar essa problemática, especialmente no que diz respeito à captação, articulação e planejamento de recursos. No contexto brasileiro, a submissão de propostas em editais se mostrou ambivalente, as organizações consideram o Estado como um parceiro estratégico indispensável, mas manifestam insatisfação com a burocracia, rigidez e instabilidade, o que prejudica o planejamento a longo prazo das iniciativas sociais.

Outro aspecto fortemente observado, em especial nas entrevistas, é de que as OSFLs possuem estruturas de governança flexíveis e adaptáveis, necessárias para atuarem em um ambiente com forte limitação de recursos humanos e financeiros. Além disso, os depoimentos reforçam que o desenvolvimento de inovação social nessas organizações é motivado primordialmente pelo compromisso de cumprir sua missão institucional (Messeter, 2015; Suerdem; Yenicioglu; Demir, 2015; Taylor; Torugsa; Arundel, 2020b). Em consonância aos achados de Maier, Meyer e Steinbereithner (2016), a busca por ferramentas de gestão e independência financeira, revela uma tendência de "profissionalização", na qual as OSFLs buscam se alinhar ao modelo corporativo de empresas privadas.

Essa pesquisa traz diversas contribuições importantes. Primeiramente, a condução de uma revisão sistemática utilizando um modelo que proporciona rigor metodológico, transparência e reprodutibilidade (Tranfield; Denyer; Smart, 2003), possibilitou o mapeamento do que a literatura anterior analisou e forneceu valiosos *insights* que, não só embasaram as etapas seguintes do estudo, como também resultaram em uma proposta de *framework* que sintetiza graficamente o processo de IS em OSFLs e pode direcionar estudos futuros sobre a temática, como também, auxiliar os gestores das organizações na gestão e estruturação da inovação social em diferentes contextos organizacionais.

Neste sentido, as contribuições práticas desta tese residem tanto no mapeamento de impulsionares, atores e abordagens relacionados ao processo de IS, como também na análise de práticas de gestão que revelaram questões sensíveis e particulares ao Terceiro Setor, como recursos e governança, mas também reafirmou a potencialidade das OSFLs em construir alianças e parcerias estratégicas para o cumprimento dos seus objetivos sociais. Considerando que as organizações participantes deste estudo possuem uma trajetória consolidada, com mais de uma década de atuação, organizações emergentes podem utilizar os achados aqui descritos

como um guia estratégico, a fim de reduzir a erros, definir caminhos e identificar possibilidades de implementação, potencializando sua capacidade de transformar ideias em ações de impacto social.

Com relação aos aspectos metodológicos, a principal contribuição está em analisar o processo de inovação social em OSFLs sob a perspectiva de um modelo amplamente difundido na literatura. Embora o Ciclo de Inovação Social não seja descrito como um processo linear (Murray; Caulier-Grice, 2010), as evidências do estudo apontam para uma dinâmica ainda mais fluida e complexa. Os achados da revisão sistemática e os relatos das entrevistas mostram que muitas vezes o processo flui de forma iterativa, havendo etapas simultâneas ou até mesmo podendo regredir às etapas iniciais, para então avançar novamente. Dessa forma, constata-se que a representação visual em formato rigidamente ascendente e sequencial não é adequada para retratar a verdadeira dinâmica em OSFLs, o que sugere uma evolução no modelo.

Como contribuição teórica, denota-se o avanço do conhecimento sobre o processo de inovação social no contexto de organizações do Terceiro Setor. Embora tenha sido observado um crescimento desta temática em número de estudos a partir do ano de 2019, as publicações encontram-se concentradas em países ocidentais e em revistas especializadas, o que sugere que o campo ainda é carente de bases teóricas e empíricas sólidas, assim como precisa ampliar as análises sobre como medir efetivamente o valor social criado por essas inovações e os seus impactos no desempenho da organização (Adro; Fernandes, 2022).

Os dados e relatos discutidos neste estudo também podem embasar a formulação de políticas públicas dedicadas às OSFLs. Especialmente no que se refere ao financiamento de projetos, os achados indicam uma ambiguidade na percepção das organizações. Ao mesmo tempo em que as organizações enxergam os editais como oportunidade e até mesmo a única forma de mobilizar recurso financeiro, esse formato é citado como burocrático e de difícil acesso para algumas áreas. Outra questão relevante é que, o formato de entregas em ciclos, impacta diretamente a difusão e escalonamento das soluções, pois não garante a sustentabilidade financeira de longo prazo. Assim, sugere-se fortemente a revisão dos instrumentos jurídicos de parceria a fim de mitigar tais questões e promover o acesso facilitado e planejado aos recursos financeiros disponíveis. O investimento em capacitação das organizações para elaboração de projetos e prestações de contas também pode facilitar o acesso ao considerar as diferentes estruturas e ramos de atuação.

Cabe indicar que esta tese apresenta algumas limitações, o que pode limitar a generalização dos resultados, mas ao mesmo tempo abrem caminho para pesquisas futuras. Dentre as principais limitações do estudo, aponta-se o número limitado de organizações respondentes no questionário, muito embora as entrevistas tenham contribuído para o aprofundamento da análise, uma amostra mais ampla possibilitaria a aplicação de técnicas estatísticas inferenciais e multivariadas, aplicando as possibilidades de investigação. Além disso, cabe destacar que o estudo concentrou a análise apenas na subárea de atuação "Estudos e Pesquisa", cuja seleção intencional objetivou acessar organizações mais consolidadas no setor.

Dessa forma, sugere-se que estudos futuros explorem uma amostra mais ampla de organizações ou até mesmo realize a comparação entre organizações de diferentes subáreas ou com tempos de atuação distintos a fim de identificar se os resultados possuem relação com tais características. Outra vertente promissora para futuras pesquisas reside em explorar individualmente cada uma das dimensões propostas neste estudo, sob a perspectiva dos demais atores envolvidos no processo de inovação social, como beneficiários, parceiros e financiadores, os quais podem apresentar interpretações distintas sobre as práticas de gestão.

REFERÊNCIAS

ADRO, F.; FERNANDES, C. I.; VEIGA, P. M. The impact of innovation management on the performance of NPOs: Applying the Tidd and Bessant model (2009). **Nonprofit Management and Leadership**, [s. l.], v. 32, n. 4, p. 577–601, 2022.

ADRO, F.; FERNANDES, C. Social entrepreneurship and social innovation: looking inside the box and moving out of it. Innovation: **The European Journal of Social Science Research**, [s. l.], v. 35, n. 4, p. 704–730, 2022.

AGOSTINI, M. R.; VIEIRA, L. M.; TONDOLO, R. R. P.; TONDOLO, V. A. G. Uma Visão Geral Sobre a Pesquisa em Inovação Social: Guia Para Estudos Futuros. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 4, p. 385–402, jul. 2017.

AGOSTINI, M. R.; VIEIRA, L. M. Social Innovation as a Process to Overcome Institutional Voids: A Multidimensional Overview. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 72-101, abr. 2016.

AL JAYOUSI, R.; NISHIDE, Y. Beyond the "NGOization" of Civil Society: A Framework for Sustainable Community Led Development in Conflict Settings. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 61-72, 2024.

AL-TABBAA, O.; LOPEZ, C.; KONARA, P.; LEACH, D. Nonprofit organizations and social-alliance portfolio size: Evidence from website content analysis. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 93, p. 147-160, 2021.

ALBUQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro setor**: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.

ANTONITES, A.; SCHOEMAN, W. J.; VAN DEVENTER, W. F. J. A critical analysis of social innovation: a qualitative exploration of a religious organisation. **HTS Teologiese Studies / Theological Studies**, [s. l.], v. 75, n. 4, a5282, 2019.

ARAUJO, T. R.; JUGEND, D.; PIMENTA, M. L.; JESUS, G. M. K.; BARRIGA, G. D. D. C.; TOLEDO, J. C.; MARIANO, A. M. Influence of new product development best practices on performance: an analysis in innovative Brazilian companies. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 2, p. 266–281, jan. 2022.

ASSAF C., Mady; FARAJ, C.; MADY, C.; VAN DEN BROECK, P. Seeds for socio-spatial justice and equitable mobility for all: The "Bus Map Project" as "Riders' Rights" in Beirut. **Urbani izziv**, [s. l.], v. 32, p. 77-90, 2021.

AUDRETSCH, B. D.; BELITSKI, M. The Limits to Open Innovation and its Impact on Innovation Performance. **Technovation**, v. 119, snr., p. 1-13, jan. 2023.

AYOB, N.; TEASDALE, S.; FAGAN, K. How Social Innovation 'Came to Be': Tracing the Evolution of a Contested Concept. **Journal of Social Policy**, v. 45, n. 4, p. 635–653, out. 2016.

BAGLIONI, S.; DE PIERI, B.; TALLARICO, T. Surplus Food Recovery and Food Aid: The Pivotal Role of Non-profit Organisations. Insights From Italy and Germany. **Voluntas:**

International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, [s. l.], v. 28, n. 5, p. 2032–2052, 2017.

BARCZAK, G.; KAHN, K. B. Identifying New Product Development Best Practice. **Business Horizons**, v. 55, n. 3, p. 293–305, mai. 2012.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATAGLIN, J. C.; SEMPREBON, E.; CARVALHO, A. C. V.; PORSSE, M. Inovação Social: um Estudo da Publicação Científica Internacional por meio da Análise de Redes. **Brazilian Business Review**, v. 18, n. 3, p. 450-467, jul-ago. 2021.

BENNEWORTH, P.; CUNHA, J. Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice. **European Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 4, p. 508–527, out. 2015.

BEINARE, D.; MCCARTHY, M. Civil society organisations, social innovation and health research in Europe. **European Journal of Public Health**, [s. l.], v. 22, n. 6, p. 889–893, dez. 2012.

BIGNETTI, L. P. As Inovações Sociais: Uma Incursão por Ideias, Tendências e Focos de Pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3–14, mai. 2011.

BERNAL-TORRES, C. A.; MONTES-GUERRA, M. I.; TURRIAGO-HOYOS, A.; CASTRO-SILVA, H. F. Organizational and social innovation in Non-Profit Organizations performance in the context of an emergent economy. **Intangible Capital**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 73-90, 2021.

BOUCHARD, M. J. De l'expérimentation À l'institutionnalisation positive: l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec. **Annals of Public and Cooperative Economics**, [s. l.], v. 77, n. 1, p. 139-166, 2006.

BOURQUE, M. (dir.). **Actes du 20ème Colloque annuel des étudiant-e-s de cycles supérieurs du CRISES**. Montréal: CRISES, 2020. (Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales, Collection Hors-Série, n. HS2002).

BOZIC, A. Unpacking social innovation by nonstate service providers in the challenging social work practice. **Journal of Comparative Social Work**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 4-28, 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998.** Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1998].

BRASIL. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como OSCIPs, e institui o Termo de Parceria. Brasília, DF: Presidência da República, [1999].

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, [2002].

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil. Brasília, DF: Presidência da República, [2014].

BRESSLER, J.; LANGER, S.; HÜSIG, S. Exploring the innovative practice of social innovations in non-profit organizations: an analytical framework. In: **PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY (PICMET), 2016**, Portland. Proceedings [...]. Portland: IEEE, 2016. p. 1109-1117.

BRETTAS, G. Censo GIFE 2020. São Paulo: GIFE, 2021. E-book. Disponível em: https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2020. Acesso em: 5 fev. 2026.

BRITO, T. S.; PEREZ, O. C. Accountability nas organizações do Terceiro Setor. **Revista Pensamento e Realidade**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 99-116, 2014.

BUENO, B.; BALESTRIN, A. Collaborative innovation: an open approach in the development of new products. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 5, p. 517-530, set./out. 2012.

BURFEINDT, R.; SCHUBERT, P. Promoting social innovation amidst organizational complexity: Case study evidence from the German Red Cross. **Nonprofit Management and Leadership**, [s. l.], v. 33, n. 3, p. 465–489, 2023.

BUSACCA, M.; ZANDONAI, F. Trends and challenges of the Italian third sector in the field of community assets regeneration: New convergences between public benefit and social entrepreneurship. **PArtecipazione e Conflitto**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 513-538, 2019.

BUFALI, M. V.; CALÒ, F.; MORTON, A.; CONNELLY, G. Scaling Social Innovation: A Cross-Cultural Comparative Study of School-Based Mentoring Interventions. **Journal of Social Entrepreneurship**, p. 1–27, mai. 2023.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42–51, fev. 2014.

CALÒ, F.; SCOGNAMIGLIO, F.; BELLAZZECCA, E.; ONGARO, E. Social innovation during turbulent times: a systematic literature review and research agenda. **Public Management Review**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 1706–1730, 2024.

CAULIER-GRICE, J.; DAVIES, A.; PATRIK, R.; NORMAN, W. **Social innovation overview**: a deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE). Brussels: European Commission; London: The Young Foundation, 2012.

CHATZICHRISTOS, G.; OLMEDO, L.; TWUIJVER, M. V.; O'SHAUGHNESSY, M. Support Networks for Social Innovation: Insights from Ireland. **Journal of Social Entrepreneurship**, p. 1–21, abr. 2023.

CHOI, N.; MAJUMDAR, S. Social Innovation: Towards a Conceptualisation. In: MAJUMDAR, S.; GUHA, S.; MARAKKATH, N. (ed.). **Technology and Innovation for Social Change**. New Delhi: Springer India, 2015. p. 7–34.

CLOUTIER, J. **Qu'est ce que l'innovation sociale?**. Montréal: CRISES, 2003. (Collection Études théoriques, n. ET0314).

COELHO, S. de C. T. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2000.

CORREIA, S. É. N.; OLIVEIRA, V. M. D.; GOMEZ, C. R. P. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 102–133, dez. 2016.

COSNER BERZIN, S.; PITT-CATSOUPHES, M.; GAITAN-ROSSI, P. Defining Our Own Future: Human Service Leaders on Social Innovation. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, [s. l.], v. 39, n. 4, p. 333-345, 2015.

COSTA, F. B. da; ARRAIS, T. C. F. Compras governamentais na administração pública 4.0: uma revisão sistemática. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 1-25, 2025.

COSTA, F. B.; SANO, H. Inovações em contratações públicas: uma revisão sistemática sobre o e-marketplace. **Revista Gestão & Conexões, Vitória**, v. 14, n. 1, p. 83-102, 2025.

DÍAZ-PERDOMO, Y.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I.; SANZO-PÉREZ, M. J. A Way to Boost the Impact of Business on 2030 United Nations Sustainable Development Goals: co-creation with non-profits for social innovation. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 12, 638634, p. 1-17, 2021.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147, abr. 1983.

DVORYADKINA, E.; ELISEEVA, A.; PROSTOVA, D. **Participation of Nonprofit Service Organizations in the Processes That Provide for Sustainable and Safe Development of the Territories:** In: Second Conference on Sustainable Development: Industrial Future of Territories - IFT 2021. Ekaterinburg, Russia: 2021.

ECHEVESTE, M. E. S.; ROZENFELD, H.; FETTERMANN, D. D. C. Customizing Practices Based on the Frequency of Problems in New Product Development Process. **Concurrent Engineering**, v. 25, n. 3, p. 245–261, set. 2017.

FAIT, M.; MAGNI, D.; PERANO, M.; FARINA BRIAMONTE, M.; SASSO, P. Grassroot processes of knowledge sharing to build social innovation capabilities. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 27, n. 5, p. 1390–1408, 2023.

FONSECA, L. V. da. O Estado, o terceiro setor e o mercado: uma tríade complexa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16., 2000, Goiânia. **Anais** [...]. Goiânia: CFC, 2000. p. 1-15.

FU, J. S. Network portfolio diversity and social innovation: An egocentric approach to cross-sector partnerships. **Social Networks**, [s. l.], v. 78, p. 238-252, 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas. 2002

GUZMÁN, C.; SANTOS, F.; SAVALL, T. How to explain social innovation in elderly care services: The role of for-profit and non-profit social enterprises. **International Entrepreneurship and Management Journal**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 1849–1877, 2024.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERNÁNDEZ-ASCANIO, J.; RICH-RUIZ, M. Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque de la innovación social: discusión a partir de un estudio de caso. **Innovar**, Bogotá, v. 30, n. 75, p. 71-86, 2020.

HOSSEIN, C. S. Racialized People, Women, and Social Enterprises: Politicized Economic Solidarity in Toronto. **Feminist Economics**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 21-50, 2021.

HODGKINSON, V. A. Defining the nonprofit sector cross-nationally. **Nonprofit Management and Leadership**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 209-214, 1999.

IPEA. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Mapa das Organizações da Sociedade Civil. Em Questão: Evidências para políticas públicas, [s. l.], n. 6, jul. 2021. Policy Brief. Disponível em: ipea.gov.br. Acesso em: 5 jun. 2026.

JASKYTE, K. Predictors of Administrative and Technological Innovations in Nonprofit Organizations. **Public Administration Review**, v. 71, n. 1, p. 77–86, jan. 2011.

JING, Y.; GONG, T. Managed Social Innovation: The Case of Government-Sponsored Venture Philanthropy in Shanghai. **Australian Journal of Public Administration**, [s. l.], v. 71, n. 2, p. 233-245, 2012.

JORGE, F. S.; PADULA, A. D. O desenvolvimento de inovação social em organizações sem fins lucrativos: uma revisão sistemática. In: ENCONTRO DA ANPAD, 49., 2025, Aracaju. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2025. p. 1-15. ISSN 2177-2576.

JORGE, F. S.; SILVA, T. N. Insegurança alimentar e nutricional: um ensaio sobre a aplicação da inovação social e aberta por meio de redes colaborativas. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE DA FEA-USP, 24., 2022, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: ENGEMA/USP, 2022. p. 1-15.

KADYROVA, A.; SHAPIRA, P. Microfoundations of dynamic capabilities for social innovations in small non-profit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, [s. l.], v. 53, n. 6, p. 1416–1433, 2024.

KAHN, K. B.; BARCZAK, G.; NICHOLAS, J.; LEDWITH, A.; PERKS, H. An Examination of New Product Development Best Practice. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 2, p. 180–192, mar. 2012.

KUMASAKA, J. M. V. C.; CRUZ, B. B.; SANTOS, S. M.; CABRA, A. C. A. Análise das dimensões da inovação social em projetos que buscam a transformação social de crianças e jovens. RISUS: **Journal on Innovation and Sustainability**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 138-155, 2020.

KUMASAKA, J. M. V. C.; CRUZ, B. B.; ALVES, F. S. A.; MENDONÇA, A. T. B. B. de. Escalabilidade da inovação social em um banco comunitário. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 28, n. 1, jan./abr. 2022.

KRASNOPOLSKAYA, I.; KORNEEVA, I. Social innovation measurement: a room for quantitative metrics. **International Review of Applied Economics**, [s. l.], v. 34, n. 5, p. 567–587, 2020.

KRASNOPOLSKAYA, I.; MEIJS, L. The effect of enabling factors on social innovation in Russian non-profit organisations. **International Journal of Sociology and Social Policy**, [s. l.], v. 39, n. 5/6, p. 447-463, 2019.

KRASNOPOLSKAYA, I.; MERSIYANOVA, I. Civil Society as an Environment for Production and Diffusion of Social Innovation. **Foresight-Russia**, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 40-53, 2014.

KRLEV, G.; LUND, A. B. Social Innovation Ignored: Framing Nonprofit Activities in European News Media. **Voluntas**, [s. l.], v. 31, p. 949–965, 2020.

LACERDA, F. M.; MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. de. Capacity for social innovation of nonprofit organisations: exploratory study of Brazilian medical associations. **Journal of Social Entrepreneurship**, [s. l.], p. 1–24, 2023.

LEE, E. W.; RESTREPO, J. M. Institutional embeddedness and the scaling-up of collaboration and social innovation: the case of a Hong Kong-based international NGO. **Policy & Politics**, [s. l.], v. 43, n. 3, p. 459-471, 2015.

LEITE, L. R.; VERDE, A. P. S. R.; OLIVEIRA, F. D. C. R. de; NUNES, J. B. C. Abordagem mista em teses de um programa de pós-graduação em educação: análise à luz de Creswell. **Educ. Pesqui**., São Paulo, v. 47, e243789, 2021.

LOMBARDI, M.; COSTANTINO, M. A social innovation model for reducing food waste: the case study of an Italian non-profit organization. **Administrative Sciences**, [s. l.], v. 10, n. 3, 45, p. 1-16, 2020.

LUDVIG, A.; WILDING, M.; THOROGOOD, A.; WEISS, G. Social innovation in the Welsh Woodlands: Community Based Forestry as Collective Third-Sector Engagement. **Forest Policy and Economics**, v. 95, p. 18–25, out. 2018.

LJUNG, A.; BENGTSON, A. Innovation through business and NGO co-operation: the case of digital inclusion in the Amazon. **Society and Politics**, [s. l.], v. 28, p. 281-301, 2012.

LYNE, I. Bottling water differently, and sustaining the water commons? Social innovation through water service franchising in Cambodia. **Water Alternatives**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 731-751, 2020.

MA, J.; KONRATH, S. A Century of Nonprofit Studies: Scaling the Knowledge of the Field. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, [s. l.], v. 29, n. 6, p. 1139-1158, 2018.

MAIER, F.; MEYER, M.; STEINBEREITHNER, M. Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 64-86, 2016.

MAILHOT, C.; GAUDET, S.; DRAPEAU, E.; FUCA, J. Éduquer à la citoyenneté démocratique par l'innovation sociale: l'idéal de l'entrepreneuriat social remis en question. **Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 58-73, 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Ciência e conhecimento científico. In: _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. cap. 3, p. 75-82.

MARTIN, C. J.; UPHAM, P.; BUDD, L. Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy. **Ecological Economics**, [s. l.], v. 118, p. 240-251, 2015.

MARTINS, T.; BRAGA, A.; BRAGA, V.; FERREIRA, M. R. The Social Innovation Momentum: A Qualitative Analysis of Governance and Funding Processes. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 17, n. 1, p. 97–120, mar. 2020.

MARTINS, B. V.; FACCIN, K.; MOTTA, G. S.; BERNARDES, R.; BALESTRIN, A. Evolução e tendências da agenda de pesquisa internacional em inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 4, p. 289-303, jul./ago. 2019.

MEDEIROS, C. B.; GÓMEZ, C. R. P**. Expansão da Inovação Social: Uma Análise Sob Perspectivas de Processo e Resultado**. Desenvolvimento em Questão, Ijuí, v. 19, n. 54, p. 335–352, jan./mar. 2021.

MEIJS, L.; HANDY, F.; SIMONS, F.-J.; ROZA, L. A Social Innovation: Addressing Relative Food Insecurity and Social Exclusion. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, [s. l.], v. 31, n. 5, p. 894-906, 2020.

MELLO, J.; PEREIRA, A. C. R.; ANDRADE, P. G. Afinal, o que os Dados Mostram Sobre a Atuação das ONGS? Análise de Transferências Federais e Projetos Executados pelas Organizações da Sociedade Civil no Brasil. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea.** v.2483, p. 1-106, jun. 2019.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.

MESSETER, J. Social Media Use as Urban Acupuncture for Empowering Socially Challenged Communities. **Journal of Urban Technology**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 79-96, 2015.

MION, G.; BARATTA, R.; BONFANTI, A.; BARONI, S. Drivers of social innovation in disability services for inclusion: a focus on social farming in nonprofit organizations. **The TQM Journal,** [s. l.], v. 35, n. 8, p. 2141-2161, 2023.

MOCCA, E.; PASIAN, P.; AHN, B. Labour and social inclusion paths for refugees. A comparison between Bologna and Vienna. Innovation: **The European Journal of Social Science Research**, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 210-227, 2023.

MORAIS-DA-SILVA, R. L.; SEGATTO, A. P. Por Dentro da Caixa Preta da Inovação Social: Proposição de um Modelo Teórico-Explicativo Sobre o seu Processo de Desenvolvimento e Sugestões para Pesquisas Futuras. **Revista de Administração IMED**, v. 10, n. 1, p. 3-22, out. 2020.

MORRAR, R.; BABA, S. Social innovation in extreme institutional contexts: The case of Palestine. **Management Decision**, [s. l.], v. 60, n. 5, p. 1387–1412, 2022.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. The Open Book of Social Innovation. Social Innovator Series: Ways To Design, Develop And Grow Social Innovation. **The Young Foundation**, p. 1-224, 2010.

NETO, F. L. **Relação com o Estado na Visão das ONGs**: uma sociologia das percepções. Brasília: IPEA, 2013. (Texto para discussão, n. 1827). Disponível em: https: https://www.ipea.gov.br/participacao/publicacoes-recentes/759-relacao-com-o-estado-na-visao-das-ongs-uma-sociologia-das-percepcoes. Acesso em: 10 jul. 2026.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT; EUROSTAT. **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4. ed. Paris: OECD Publishing; Luxembourg: Eurostat, 2018. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html. Acesso em: 10 jul. 2026.

OEIJ, P. R. A.; TORRE, W. van der; VAAS, F.; DHONDTA, S. Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 243–254, ago. 2019.

OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos**: terceiro setor. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLAK, P. A.; DE LUCA, M. M. M.; SOUZA, I. de. As publicações acadêmicas da pesquisa contábil no brasil, no âmbito das organizações do terceiro setor. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, Brasília**, v. 2, n. 1, p. 24-46, jan./abr. 2008.

OLIVEIRA, E. A.; GODÓI-DE-SOUSA, E. O Terceiro Setor no Brasil: Avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 3, 8 ago. 2016.

OLIVEIRA, B. M. B.; BARRICHELLO, A.; MORANO, R. S. Ampliando o conhecimento sobre a intenção para a inovação. **Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte**, v. 24, n. 68, p. 22-40, 2024.

PALMIOLI, L.; DENTONI, D.; BRUNORI, G. Disembedding and re-embedding practices of social innovation at the nexus of migration and labour exploitation in agriculture. **Frontiers in Sustainable Food Systems**, [s. l.], v. 8, 1324465, p. 1-15, 2024.

PASIKOWSKI, S.; ZAJDA, K. K. Nongovernmental organizations' leaders' attitude toward social innovation: The validation of a research tool. **Nonprofit Management and Leadership**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 835–850, 2023.

PATIAS, T. Z.; GOMES, C. M.; OLIVEIRA, J. M.; BOBSIN, D.; LISZBINSKI, B. B. Modelos de análise da inovação social: o que temos até agora?. **Brazilian Journal of Management and Innovation**, Caxias do Sul, v. 4, n. 2, p. 125–147, 2017.

PAZETTO, A. Z.; GONÇALVES, G. L.; NUNES, N. A.; MENEZES, S. B. Abordando o Espectro da Inovação Social: Uma Discussão Teórico-Conceitual. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 63, p. 88-101, 2022.

PECI, A. **A Nova Teoria Institucional em Estudos Organizacionais: Uma Abordagem Crítica**. CADERNOS EBAPE. BR, v. 4, n. 1, p. 1-12, mar. 2006.

PEREIRA, F. A. M. A Evolução da Teoria Institucional nos Estudos Organizacionais: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 275–295, dez. 2012.

PETRESCU, C.; BALOGH, M.; BALOGH, N. M.; BEUDEAN, P. (ed.). **Proceedings** Transylvanian International Conference in Public Administration. Cluj-Napoca: [s. n.], 2018. p. 356-371.

PHILLS, J.; DEIGLMEIER, K.; DALE, T. Rediscovering Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, [s. l.], v. 6, n. 4, p. 34–43, 2008.

POL, E.; VILLE, S. Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878–885, dez. 2009.

POZZEBON, M.; TELLO-ROZAS, S.; HECK, I. Nourishing the Social Innovation Debate with the "Social Technology" South American Research Tradition. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 663–677, 2021.

PRICE, M.; WONG, N.; HARVEY, C.; MACLEAN, M. Strategic sensemaking by social entrepreneurs: creating strategies for social innovation**. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [s. l.], v. 29, n. 11, p. 292-311, 2023.

PULFORD, L.; HACKETT, T.; DASTE, D. **A reflection on strengthening social innovation in Colombia**. London: The Young Foundation; Bogotá: DPS, 2014.

PURNA, N. ; DE PAOLI, S. Social Innovation: Drawing Lines Around the Appropriative Usage by Mainstream Sectors. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,** [s. l.], v. 34, n. 6, p. 1172-1183, dez. 2023.

RICHARDSON, J. A pesquisa qualitativa crítica e válida. In: RICHARDSON, Roberto Jarryer et al. (org.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 90-103.

RIBEIRO DE ASSIS, G. B.; NUNES, V. D. G. A. Inovação Social: Estudo Sobre Um Modelo de Identificação e sua Relação com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. **MIX Sustentável**, v. 5, n. 5, p. 109–122, dez. 2019.

ROCHA, R. O.; ABREU, A. F.; SILVA, D. E. P.; OLAVE, M. E. L. Inovação social: uma revisão bibliográfica dos estudos de caso publicados no Brasil. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 19, n. 54, p. 172-193, set./dez. 2019.

ROVATI, G. The Contribution of Food Banks to Social Solidarity and Positive Peace: The Italian Case. **Journal of Corporate Citizenship**, [s. l.], n. 66, p. 57-73, 2017.

SADABADI, A.; RAHIMI RAD, Z. How can Cross-sector Partnership Promote Social Innovation?. **Systemic Practice and Action Research**, [s. l.], v. 35, n. 4, p. 471–490, 2022.

SALAMON, L. M.; SOKOLOWSKI, S. W. Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1515–1545, ago. 2016.

SALIM SAJI, B.; ELLINGSTAD, P. Social innovation model for business performance and innovation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 2, p. 256–274, fev. 2016.

SANZO-PÉREZ, M. J.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I. Partnerships Between Spanish Social Enterprises and Nonprofits: A Rich Hybridity-Based Setting for Social Innovation. **Technovation**, v. 110, p. 1-14, fev. 2022.

SANZO-PEREZ, M. J.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I.; REY-GARCÍA, M. How to encourage social innovations: a resource-based approach. **The Service Industries Journal**, [s. l.], v. 35, n. 7–8, p. 430–447, 2015. Disponível em:

SEITANIDI, M. M. Adaptive responsibilities: Nonlinear interactions in cross sector social partnerships. **Emergence: Complexity & Organization**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 51-64, 2008.

SILVA, P. A. P. A. **A importância da accountability para os stakeholders das organizações sem fins lucrativos: o estudo de caso da Re-food**. 2016. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças) – Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2016.

SILVA, L. A. C. Fatores para o desenvolvimento de inovação social em empresas sociais brasileiras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 1-15, out./dez. 2022.

SILVA, L. M.; JORGE, F. S.; DUARTE, G. Z.; HAMDAN, Y. D.; CANFIELD, G. S. Integrating social and responsible innovation for sustainable entrepreneurship: A metasynthesis of contemporary case studies. **Journal of Entrepreneurial Researchers**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 45–62, 2026

SHIER, M. L.; HANDY, F. From advocacy to social innovation: a typology of social change efforts by nonprofits. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 2581–2603, 2014.

SHIER, M. L.; HANDY, F. Leadership in nonprofits: Social innovations and blurring boundaries. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 333–344, 2020.

SHIER, M. L.; TURPIN, A.; GRAHAM, J. R. Partnership dynamics that support social innovation by nonprofits. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 491–502, 2024.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SMITH, A.; VOß, J.-P.; GRIN, J. Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges**. Research Policy**, [s. l.], v. 39, n. 4, p. 435–448, 2010.

SOUSA, I. G. B.; SEGATTO, A. P.; MORAIS DA SILVA, R. L. Análise do Uso de Teorias Organizacionais em Estudos da Inovação Social: Uma Revisão Sistemática da Literatura Nacional e Internacional. In: **Anais do XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2017,** São Paulo, 01-04 de outubro de 2017. São Paulo, 2017, p. 1-16.

SUERDEM, A.; YENICIOGLU, B.; DEMIR, O. Designing a social innovation based knowledge support system: a preliminary guideline. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON KNOWLEDGE, INFORMATION AND CREATIVITY SUPPORT SYSTEMS, 10., 2015, Phuket. **Proceedings** [...]. Cham: Springer, 2015. p. 12-14.

SVENSSON, P. G.; ANDERSSON, F. O.; MAHONEY, T. Q.; HA, J.-P. Antecedents and outcomes of social innovation: A global study of sport for development and peace organizations. **Sport Management Review**, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 657-670, 2020.

TAYLOR, J. B. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 69-77, 1970.

TAYLOR, R.; TORUGSA, N.; ARUNDEL, A. Organisational pathways for social innovation and societal impacts in disability nonprofits. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, [s. l.], v. 31, n. 5, p. 995-1012, 2020a.

TAYLOR, R.; TORUGSA, N.; ARUNDEL, A. Social innovation in disability nonprofits: an abductive study of capabilities for social change. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, [s. l.], v. 49, n. 2, p. 399-423, 2020b.

TASHAKKORI, Abbas M.; CRESWELL, John W. The new era of mixed methods. **Journal of Mixed Methods Research**, Michigan, v. 1, n. 3, p. 4-7, 2007

TARDIF, C.; HARRISSON, D. **Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES**. Montréal: CRISES, 2005.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TURPIN, A.; SHIER, M. L. Social Innovation and Nonprofit Resource Provision: A Discourse Analysis. **Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 99–119, 2024.

UNCETA, A.; CASTRO SPILA, J.; GARCIA-FRONTI, J. Social Innovation Indicators. Innovation: **The European Journal of Social Science Research**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 1–15, 2016.

VALLADARES, P. S. D. D. A.; VASCONCELLOS, M. A. D.; SERIO, L. C. D. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 598–626, set. 2014.

VAN DE VEN, A. H. The Innovation Journey: You Can't Control it, But You Can Learn to Maneuver it. **Innovation**, v. 19, n. 1, p. 39–42, jan. 2017.

VAN DER HAVE, R. P.; RUBALCABA, L. Social Innovation Research: An Emerging Area of Innovation Studies? **Research Policy**, v. 45, n. 9, p. 1923–1935, nov. 2016.

VIGOROSO, L.; SORRENTI, R.; CAVALLO, E.; CAFFARO, F. **Non-profit organizations as facilitators of the sustainable social innovation of firms: an italian case study**. Sustainability, [s. l.], v. 15, n. 10, 8255, p. 2-20, maio 2023.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M.; FONSECA, V. S. D. O Campo Organizacional e a Adoção de Práticas Estratégicas: Revisitando o Modelo de Whittington. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 2, p. 282–298, jun. 2011.

WEBB, A.; RICHELIEU, A.; CLOUTIER, A. **From clipboards to annual reports: innovations in sport for development fact management**. Managing Sport and Leisure, [s. l.], v. 24, n. 6, p. 400-423, 2019.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 31, n. 1, p. 91–101, abr. 2012.

WERYŃSKI, P.; DOLIŃSKA-WERYŃSKA, D. Agency Barriers of the Members of Silesian Senior NGOs in the Implementation of Social Innovation (Poland). **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 7, 3734, p. 1-22, mar. 2021.

WESTLEY, F. Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. The Innovation Journal: **The Public Sector Innovation Journal**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 2-19, 2010.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. The Innovation Journal: **The Public Sector Innovation Journal**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 2–19, 2010.

WESTLEY, F. R.; ANTADZE, N.; RIDDELL, D. J.; ROBINSON, K.; GEOBEY, S. Five Configurations for Scaling Up Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [s. l.], v. 50, n. 3, p. 234-260, 2014.

ZANELLO, G.; FU, X.; MOHNEN, P.; VENTRESCA, M. The Creation and Diffusion of Innovation in Developing Countries: A Systematic Literature Review. **Journal of Economic Surveys**, v. 30, n. 5, p. 884–912, dez. 2016.

YANG, M. Y. Industrial design students design for social innovation: case study in a Taiwanese village. **Design and Culture**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 451–464, 2015.

ZHANG, S.; MADNI, G. R.; YASIN, I. Exploring the mutual nexus of social capital, social innovations and organizational performance. **Sustainability**, [s. l.], v. 14, n. 19, 11858, p. 1-15, out. 2022.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado(a) Respondente,

Este questionário é dirigido a gestores de Organizações sem Fins Lucrativos e integra a tese de doutorado sobre **Inovação Social em Organizações sem Fins Lucrativos (OSFLs)**, orientada pelo Prof. Dr. Antônio Domingos Padula, no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS (PPGA). A participação é **voluntária**.

O objetivo é identificar as **práticas de gestão da inovação social** em organizações sem fins lucrativos.

A participação consiste no preenchimento de um **questionário online** com três partes:

- **Práticas de inovação social** (cerca de xx minutos)
- **Caracterização da organização** (cerca de 2 minutos)
- **Caracterização do respondente** (cerca de 1 minuto)

O público-alvo são gestores diretamente vinculados ao planejamento e execução de projetos e atividades, como presidentes, diretores, gerentes ou coordenadores. Caso você não seja a pessoa adequada, pedimos a gentileza de encaminhar este convite a quem melhor se enquadre nesse perfil.

As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins científicos. Os dados dos participantes e instituições serão mantidos em sigilo, sem análise individualizada que permita identificação e você poderá ter **acesso aos resultados da pesquisa**, mediante solicitação.

Não há riscos ou benefícios financeiros diretos ao responder a pesquisa. Havendo algum desconforto ao responder, a participação pode ser interrompida a qualquer momento. Os resultados devem gerar **conhecimento útil para as organizações e para a academia.**

Para que possamos utilizar suas contribuições, é essencial que o **questionário seja preenchido até o final**.

Em caso de dúvidas, esclarecimentos ou para exercer qualquer direito como participante, entre em contato através desse e-mail: **fernanda.jorge@ufrgs.br**.

Ao responder, você declara que participa voluntariamente da pesquisa *"Inovação social em organizações sem fins lucrativos"* e autoriza o uso das informações, com garantia de anonimato.

Muito obrigada pela sua colaboração!

PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Neste questionário, **"necessidade ou demanda"** corresponde a qualquer problema, dificuldade ou demanda existente na comunidade ou em grupos específicos para os quais a organização atua. Por sua vez, **"solução"** inclui produtos, práticas ou serviços que a organização desenvolve ou disponibiliza para atender a essas necessidades. E, "**comunidade e/ou beneficiários"**, corresponde ao público atendido pela organização, incluindo associados e membros.

Nas questões a seguir, indique o seu **grau de concordância** para cada afirmação conforme **o que você observa** ou vivencia dentro da SUA ORGANIZAÇÃO, usando uma escala que varia de **"NUNCA OCORRE" (valor = 1) a "SEMPRE OCORRE" (valor = 7)**.

DIMENSÃO	CIS	QUESTÕES	FONTE
Colaborações e parcerias intersetoriais	Indicações, inspirações e diagnósticos	i) A organização possui meios (reuniões, consultas, pesquisas, encontros etc) para **interagir** com a comunidade e/ou beneficiários e **identificar suas necessidades e demandas**. ii) A organização **reúne dados, informações e *feedbacks* de fontes diversas, tais como comunidade, beneficiários e grupos afetados,** que permitem identificar as principais **causas** das necessidades e demandas. iii) A organização mantém **interações** com outras OSFLs, órgãos públicos, universidades, empresas etc, que **contribuem para identificar as necessidades e demandas.**	Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010); Westley e Antadze (2010); Pulford et al. (2014); Ludvig et al. (2018); Sanzo-Pérez e Álvarez-González (2022); Al Jayousi e Nishide (2024).
	Propostas e ideias	i) A organização **envolve de forma ativa** a comunidade e/ou seus beneficiários na **coleta de ideias e propostas** a serem consideradas em suas iniciativas e projetos. ii) A organização **participa** de **fóruns, grupos e/ou projetos coletivos** que discutem ideias e	

		propostas para as necessidades e demandas da área em que atua. iii) A organização utiliza os **conhecimentos internos** (equipe, voluntários) **e externos** (parceiros, especialistas, comunidade), promovendo a troca de informações para propor **soluções e iniciativas**.	
	Protótipos e pilotos	i) A organização **encoraja e viabiliza** o envolvimento da comunidade e/ou beneficiários em suas iniciativas e soluções propostas. ii) As soluções implementadas pela organização passam por **testes e/ou períodos de experimentação** junto à comunidade e/ou beneficiários. iii) A organização **coleta feedbacks** dos usuários/beneficiados para compreender percepções sobre as soluções implementadas.	
	Manutenção/ Sustentação	i) A organização **engaja sua comunidade** em práticas como **testar, utilizar ou divulgar** as soluções implementadas . ii) A organização adota medidas para promover **a troca e o compartilhamento de conhecimento com outras organizações,** sejam elas públicas, privadas ou também sem fins lucrativos. iii) A organização **busca parcerias** para aprimorar as soluções implementadas.	
	Escalonamento e difusão	i) A organização possui **meios** para disponibilizar suas soluções e iniciativas de **forma ampla** aos possíveis beneficiários e interessados. ii) A organização desenvolve **campanhas de conscientização** que contribuem para a difusão de suas ações. iii) A organização promove intencionalmente **diálogos e articulações com o setor público** (*advocacy*), visando a difusão de suas ações.	

Capacidades organizacionais	Indicações, inspirações e diagnósticos	i) A organização possui **processos estruturados** para identificar as necessidades e demandas da sua comunidade e/ou beneficiários. ii) A organização realiza a **análise detalhada das necessidades e suas causas** para se certificar de que todos os aspectos do problema foram considerados. iii) A organização consegue **ajustar suas ações e projetos** para responder a demandas geradas por **eventos extraordinários,** como crises ou desastres.	
	Propostas e ideias	i) A organização utiliza **métodos ou ferramentas**, tais como pesquisas, assessorias e técnicas de geração de ideias, para **ampliar** o número de ideias e propostas voltadas a soluções de problemas da sua comunidade. ii) A organização utiliza **dados e evidências na análise das ideias e soluções** propostas. iii) A organização mantém um **banco de dados com atualizações constantes** das ideias e soluções propostas.	
	Protótipos e pilotos	i) A organização possui um **corpo diretivo** (ex.: conselho, diretoria, comitê gestor) que **acompanha, orienta e fiscaliza** o desenvolvimento de novos projetos e iniciativas. ii) A organização realiza **registros, avaliações ou reflexões** durante o desenvolvimento de novas soluções, de modo a gerar **aprendizado** para etapas futuras. iii) A organização realiza **análises comparativas das suas soluções** com as de outras entidades, a fim de verificar similaridades e diferenças.	
	Manutenção/ Sustentação	i) A organização realiza o **acompanhamento** das soluções propostas a fim de verificar a **aderência dos beneficiários**. ii) A organização demonstra **flexibilidade para adaptar processos ou adotar novos modelos organizacionais** em seus projetos e iniciativas.	

		iii) A organização adota práticas sistemáticas para a **manutenção de parcerias estratégicas** ao longo do tempo.	
	Escalonamento e difusão	i) A organização **acompanha os** dispositivos **legais e normativos** que podem afetar a sua área de atuação ou a difusão das suas ações. ii) A organização **monitora dados** que permitem analisar o **impacto** e **alcance** dos seus projetos e iniciativas. iii) A organização **explora possibilidades de expansão do alcance** de seus projetos e iniciativas, considerando suas condições e contexto.	
Mobilização de recursos	Indicações, inspirações e diagnósticos	i) A organização **explora oportunidades** em editais, projetos e chamadas públicas a fim de obter financiamento para implementação de novas soluções. ii) A organização envolve-se em processos colaborativos a fim de **mobilizar agentes e recursos** para implementar suas iniciativas.	
	Propostas e ideias	i) A organização implementa soluções que possuem condições de se **sustentar financeiramente ao longo do tempo**. ii) A organização demonstra **capacidade** para **transformar ideias em planos ou projetos competitivos para captação de recursos**.	
	Protótipos e pilotos	i) A organização **testa** iniciativas em pequena escala antes de disponibilizá-las amplamente, a fim de **reduzir perdas e identificar riscos antes de disponibilizar a um grupo maior.** ii) A organização **acompanha** a implementação inicial das soluções para identificar possíveis **resistências e/ou incertezas** que podem afetar a **adesão** e engajamento dos beneficiários.	
	Manutenção/ Sustentação	i) A organização **empreende ações** para a obtenção de **fontes próprias de financiamento**, como a oferta de produtos, serviços ou a captação de contribuições espontâneas.	

		ii) A organização considera o **aproveitamento dos recursos internos disponíveis** (financeiros, humanos, estruturais etc) na construção de suas soluções.	
	Escalonamento e difusão	i) A organização **investe na promoção de campanhas de divulgação** das soluções implementadas. ii) A organização adota medidas de **transparência** na sua relação com os financiadores, divulgando **onde e como** os recursos foram aplicados.	

PARTE II - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1) Indique o tempo de constituição (atuação) da sua organização: ☐Entre 10 e 15 anos ☐Entre 16 e 20 anos ☐Entre 21 e 25 anos ☐ Mais de 25 anos

2.2) Indique a quantidade de funcionários remunerados: ☐Até 10 ☐Entre 11 e 20 ☐Entre 21 e 30 anos ☐ Mais de 30

2.3) Indique a quantidade de voluntários (incluindo dirigentes) com atividades rotineiras e/ou contínuas: ☐Até 20 ☐Entre 21 e 35 ☐Entre 36 e 50 ☐ Mais de 50

2.4) Indique a faixa de receita anual da Organização: ☐Até 1 milhão ☐Entre 1 e 5 milhões ☐Entre 5 e 10 milhões ☐ Mais de 10 milhões

PARTE III - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1.1) Qual sua função/cargo:

1.2) Nível de formação: ☐Ensino Médio ☐Graduação ☐Especialização/MBA ☐Mestrado ☐Doutorado

1.3) Indique o seu tempo de atuação profissional nesta organização: ☐Até 5 anos ☐Entre 6 e 7 anos ☐Mais de 10 anos

CONVITE PARA ENTREVISTA

Esta pesquisa será desenvolvida em duas etapas. A segunda consiste em **entrevistas** com gestores, com o objetivo de **aprofundar a temática e ampliar a coleta de dados**, garantindo maior robustez ao estudo. As entrevistas poderão ser realizadas presencialmente ou em formato virtual. Você gostaria de ser convidado a conceder uma entrevista?

☐SIM ☐NÃO ☐Depende (por exemplo, da minha disponibilidade ou das condições)

APÊNDICE B – ROTEIRO NÃO ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA

I - INFORMAÇÕES INICIAIS

a) Apresentação do entrevistador e informações sobre o doutorado acadêmico: Fernanda dos Santos Jorge, doutoranda do PPGA- Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

b) Apresentar o tema da tese e objetivos: Inovação social em OSFLs, objetiva-se analisar o desenvolvimento de IS em OSFLs.

c) Solicitar autorização para gravação da conversa e posterior apresentação em artigo científico.

d) Comentar sobre o objetivo da entrevista:

O objetivo da entrevista é aprofundar a análise do questionário anteriormente respondido. Não há determinação de tempo para conversa, o entrevistado pode interromper quando achar suficiente. Reforçar que não há respostas certas ou erradas, mas interesse em ouvir a experiência da organização. Comentar brevemente sobre os achados nas fases anteriores do estudo.

II - QUESTÕES ABERTAS

1. Poderias comentar brevemente sobre o histórico da organização, as principais áreas de atuação científica e mudanças que você considera relevantes nos últimos anos?
2. Você pode me dar alguns exemplos de situações ou contextos que levaram a organização a buscar soluções inovadoras? Pode ser alguma iniciativa ou projeto, por exemplo.
3. Você pode me explicar como foi o desenvolvimento dessa iniciativa e qual sua situação atual?
4. Quem participa das decisões e da execução das atividades? Existe uma equipe ou pessoa responsável?
5. Como você enxerga as relações de parceria e colaboração que a sua organização desenvolve? (com outras organizações, setor público, privado etc.)
6. Como a organização se financia?
7. Atualmente, quais são os principais obstáculos enfrentados pela organização para implementar suas iniciativas?
8. Que aprendizados surgiram a partir de experiências do passado que afetam a forma como a organização atua hoje?