



Inovação Social e Desenvolvimento de Competências em Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos Brasileiras e Portuguesas

Autoria

Naldeir dos Santos Vieira - naldeir.vieira@ufvjm.edu.br

PPGAP - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública /UFVJM - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Allan Claudius Queiroz Barbosa - allan@ufmg.br

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Cristina Clara Ribeiro Parente - cparente@letras.up.pt

Programa de Pós-Graduação em Sociologia/Universidade do Porto

Agradecimentos

Os autores agradecem o auxílio da Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior - CAPES e da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM para a elaboração e apresentação desse estudo.

Resumo

O artigo discute como o desenvolvimento de competências se articula com o desenvolvimento de inovações sociais em Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos (OSCs) brasileiras e portuguesas. Para o estudo empírico, em uma primeira etapa classificatória, foram enviados inquéritos aos representantes de OSCs com atuação nos dois países. Na sequência, foram realizados estudos de casos qualitativos e em profundidade em seis organizações (três brasileiras e três portuguesas) identificadas previamente na etapa classificatória como referências no desenvolvimento de inovações sociais e de competências. Identificou-se que para o desenvolvimento de inovações sociais as competências dos sujeitos envolvidos, ora articuladas, ora desenvolvidas, foram consideradas como o principal recurso. Quando o foco é no desenvolvimento de competências dos sujeitos integrantes das OSCs envolvidos em processos considerados como socialmente inovadores, tais espaços também foram considerados como profícuos ao desenvolvimento de competências, por envolverem situações complexas, estimulando reflexões e interações que, por vezes, alteraram as capacidades dos sujeitos. No entanto, observou-se que os construtos interagem de forma dialética e não linear, configurando-se uma influência mútua.



Inovação Social e Desenvolvimento de Competências em Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos Brasileiras e Portuguesas

Resumo:

O artigo discute como o desenvolvimento de competências se articula com o desenvolvimento de inovações sociais em Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos (OSCs) brasileiras e portuguesas. Para o estudo empírico, em uma primeira etapa classificatória, foram enviados inquéritos aos representantes de OSCs com atuação nos dois países. Na sequência, foram realizados estudos de casos qualitativos e em profundidade em seis organizações (três brasileiras e três portuguesas) identificadas previamente na etapa classificatória como referências no desenvolvimento de inovações sociais e de competências. Identificou-se que para o desenvolvimento de inovações sociais as competências dos sujeitos envolvidos, ora articuladas, ora desenvolvidas, foram consideradas como o principal recurso. Quando o foco é no desenvolvimento de competências dos sujeitos integrantes das OSCs envolvidos em processos considerados como socialmente inovadores, tais espaços também foram considerados como profícuos ao desenvolvimento de competências, por envolverem situações complexas, estimulando reflexões e interações que, por vezes, alteraram as capacidades dos sujeitos. No entanto, observou-se que os construtos interagem de forma dialética e não linear, configurando-se uma influência mútua.

Palavras-Chave: Inovação social. Desenvolvimento de competências. Organizações da sociedade civil sem fins lucrativos.

1. Introdução

Este estudoⁱ analisa como o desenvolvimento de competências se articula com o desenvolvimento de inovações sociais nas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos (OSCs) em duas realidades nacionais distintas, Brasil e Portugal. O foco na inovação social deu-se pela necessidade de se ampliar as análises a outros tipos de inovação, diante do fato de o crescimento econômico resultante do desenvolvimento científico e das inovações tecnológicas não ter sido suficiente para que antigos problemas sociais fossem resolvidos quando considerada a garantia da qualidade de vida da população como um todo (DOWBOR, 2007).

Neste contexto, tornou-se necessária a aproximação entre a academia e a sociedade civil, fazendo com que o desenvolvimento da ciência e da tecnologia esteja direcionado à resolução de problemas inerentes à exclusão social e à baixa qualidade de vida de populações vulneráveis. É neste âmbito que as OSCs assumem importante papel por atuarem diretamente com o público citado, ora prestando assistência social, ora promovendo ações direcionadas à inclusão social, complementando ou atendendo a imperativos não supridos pelo Estado ou pelo mercado (DEFOURNY, 2009).

São essas organizações que passam a ser reconhecidas como empreendimentos sociais, na ótica do empreendedorismo social e coletivo, os quais estão na origem do conceito de economia solidária na América Latina e remetem a realidades próximas do designado setor não lucrativo norte-americano e da economia social na Europa Continental ou, ainda, do terceiro setor em ambos os continentes, europeu e americano. Como principais características desses empreendimentos, citam-se a renúncia da maximização de lucros sobre o capital investido e o foco na defesa de interesses coletivos, quer dos sujeitos envolvidos, quer das populações por eles beneficiadas.



Ao buscarem a articulação de seus beneficiários na execução de ações que possibilitem a identificação e a organização de seus diferentes recursos para a solução dos problemas enfrentados, tais organizações podem criar espaço de aprendizagem que resultem no desenvolvimento de competênciasⁱⁱ e na experimentação de ideias voltadas à resolução de problemas locais, algumas das quais designadas de inovações sociais.

A inovação social ganhou relevância na agenda europeia, onde, desde 2011, com o *Social Innovation in Europe* e a sua inclusão no planejamento estratégico para 2020 por parte da União Europeia. No Brasil, desde o governo Lula, com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), em 2003, esta questão tem sido alvo de problematização. Foi nestes dois espaços geográficos que se buscou compreender a realidade das OSCs do Brasil e de Portugal, países inseridos em blocos econômicos diferenciados.

Nesse âmbito, os esforços de pesquisa ainda são incipientes. Além da necessidade de alcançar entendimentos mais consistentes sobre o processo de desenvolvimento de inovação social por parte das OSCs, outra questão relevante prende-se com o entendimento de alguns fatores considerados como chave para o desenvolvimento de inovação de modo geral, mas ainda carentes de análise quando se foca neste tipo de inovação em específico. Uma das variáveis principais diz respeito ao desenvolvimento de competências. De modo corrente, a relação entre competências e inovações tem sido privilegiada por estudos sobre a inovação tecnológica que as relacionam como causa e efeito, colocando as competências como sustentáculos dos processos de inovação. Também são identificados estudos que analisam a relação biunívoca entre os construtos ao se influenciarem mutuamente (PARENTE, 2007; SCIANNI; BARBOSA, 2009). Porém, no campo das OSCs e na abordagem da inovação social, de modo específico, ainda é grande a lacuna no conhecimento para o entendimento desta relação.

Na tentativa de alcançar o objetivo desse estudo, foi realizada uma triangulação dos dados obtidos, primeiramente, por meio de uma pesquisa quantitativa classificatória com OSCs brasileiras e portuguesas, e, posteriormente, por meio de uma pesquisa qualitativa em múltiplos casos (três brasileiros e três portugueses). Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas o questionário, a entrevista semiestruturada, a observação e a análise documental.

2. Referencial Teórico

Como afirmam Defourny e Nyssens (2013), por serem recentes e por tentarem cobrir toda uma gama de iniciativas, as concepções e teorias sobre as OSCs não formam um corpo integrado, podendo ser identificadas diferentes escolas de pensamento. Como um campo científico emergente, há uma “proliferação de designações e confusão de conceitos, os quais são apropriados pelo senso comum de forma não controlada epistemologicamente, sobretudo pelo discurso político e mediático” (PARENTE; QUINTÃO, 2014, p. 1).

Nessa perspectiva, a composição do referencial teórico desse trabalho, resultante de uma tese de doutorado, procurou descrever as principais características das diferentes abordagens das OSCs, sendo enfatizadas aquelas referentes ao terceiro setor, à economia social e à economia solidária. Por meio da análise dessas abordagens, tornou-se possível identificar as diferentes organizações que compõem o campo, assim como seus objetivos e características principais.

Para análise da relação entre os construtos *desenvolvimento de inovações sociais* e *desenvolvimento de competências*, tornou-se necessário explicitar as origens, os conceitos, o processo e as especificidades de ambos.

Foram fundamentais as construções teóricas sobre as abordagens do terceiro setor ao permitirem uma contextualização geopolítica sobre o surgimento e para compreensão e a



descrição das características do termo, com destaque para Salamon e Anheier (1992), Fernandes (1994), França-Filho (2002), Sobottka (2002), Manãs e Medeiros (2012) e Parente e Quintão (2014).

Identificou-se que, de uma perspectiva histórica, o debate sobre o chamado “terceiro setor” tem sua gênese nas ações assistenciais, como as desenvolvidas pelas Santas Casas de Misericórdia e por outras instituições criadas pelas igrejas e por várias entidades da sociedade civil com fins de bem comum. No entanto, foi com base nas mudanças estruturais que desencadearam a ampliação das desigualdades sociais que o protagonismo dos movimentos sociais ganhou notoriedade (MANÃS; MEDEIROS, 2012) e impulso nos anos de 1970, o que foi acelerado na década seguinte, diante do crescimento do número de organizações atuantes, quando cresceu igualmente o interesse pela investigação das causas da expansão dessas organizações voluntárias nos Estados Unidos, na tentativa de explicar as variações em seu número e porte em diferentes países (KIM, 2011). Assim, os estudos sobre o terceiro setor foram fortemente influenciados pelo “setor voluntário da economia estadunidense como provedor de bens e serviços em situações inadequadas para uma coordenação pelo mercado” (SOBOTTKA, 2002, p. 87).

Como aborda Fernandes (1994), o terceiro setor, na figura das associações voluntárias, surge como um terceiro protagonista, para além do Estado e do mercado. Diferentemente dos dois primeiros, ele é formado por um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos que, apesar de não gerarem lucro, respondem a necessidades coletivas. A “ideia de um ‘terceiro setor’ supõe um ‘primeiro’ e um ‘segundo’, e, nesta medida, faz referência ao Estado e ao Mercado. A referência, no entanto, é indireta, obtida pela negação – ‘nem governamental, nem lucrativo’”.

Grande parte dos estudos sobre o terceiro setor segue a orientação da abordagem norte-americana do setor não lucrativo (*non-profit sector*) e a delimitação apresentada por Salamon e Anheier (1992) que considera que as organizações deste campo devem apresentar cinco características essenciais: formais, privadas, independentes, não distribuir lucros e comportar certo nível de participação voluntária.

No entanto, o uso da expressão terceiro setor pelos pesquisadores do campo das OSCs não é consensual. Alguns, principalmente os europeus, preferem a designação e a abordagem da economia social. Nesse trabalho, a descrição do surgimento desta abordagem foi ancorada principalmente nos trabalhos de França-Filho (2002), Defourny (2009) e Campos e Ávila (2012).

O termo *economia social* tem origem europeia, no século XVIII, diante das condições de pauperização de parcelas da população como resultado da superexploração do trabalho, estando associado diretamente às atividades desenvolvidas pelas associações populares, cooperativas, mutualidades e, mais recentemente, fundações (FRANÇA-FILHO, 2002; CAMPOS; ÁVILA, 2012).

Com a crise do Estado Providência e dos sistemas de economia mista no último quarto do século XX, aumentou o interesse pelas organizações típicas da economia social em alguns países europeus como alternativas de negócios ao setor público e ao mercado. Este interesse resultou das dificuldades que as economias de mercado encontraram na busca de soluções satisfatórias para grandes problemas, como desemprego em massa de longa duração, exclusão social além de saúde, educação, qualidade de vida e crescimento sustentável (CAMPOS; ÁVILA, 2012).

Passando para a terceira e última abordagem descrita nesse trabalho, a da economia solidária, foram basilares para a análise histórica e a descrição de suas características os



estudos de Lechat (2002), França-Filho (2002), Laville e Gaiger (2009), Coraggio (2011), Campos e Ávila (2012) e Parente e Quintão (2014).

Identificou-se que as noções de economia social e de economia solidária têm como origem comum o movimento associativo operário europeu (CORAGGIO, 2011), “que foi traduzido numa dinâmica de resistência popular, fazendo emergir um grande número de experiências solidárias largamente influenciadas pelo ideário da ajuda mútua (o mutualismo), da cooperação e da associação” (FRANÇA-FILHO, 2002, p. 11). No entanto, o termo *economia solidária* tornou-se mais utilizado em alguns países da América Latina, que a veem como uma força para a mudança social, no bojo de um projeto para uma sociedade alternativa à globalização neoliberal (LECHAT, 2002). Em relação a seu uso, Laville e Gaiger (2009) o identificam na década de 1990, quando despontam inúmeras atividades econômicas organizadas por iniciativa de cidadãos, produtores e consumidores, com amparo nos princípios de cooperação, autonomia e gestão democrática.

É a afirmação da dimensão política na ação da economia social que demarca a noção de economia solidária. Tais experiências se apoiam no desenvolvimento de atividades econômicas para a realização de objetivos sociais em consonância com o fortalecimento da cidadania, buscando o engajamento dos cidadãos. Deste modo, a economia solidária pode ser vista como um movimento de renovação da economia social (FRANÇA-FILHO, 2002). Hoje em alguns países da Europa, nomeadamente Portugal usa-se o conceito de economia social e solidária.

A Figura 1 apresenta uma síntese comparativa das diferentes abordagens sobre as OSCs e suas organizações abrangidas:

Figura 1 – As diferentes abordagens das OSCs

Abordagem	Contexto de origem	Características principais	Organização
Terceiro setor	Norte-americano	Ênfase nas organizações filantrópicas, e nas demais organizações privadas com fins públicos. Além disso, coloca como requisito para enquadramento o fato de as organizações serem formais, assenta numa adesão voluntária, não distribuírem excedentes entre os associados e serem independentes do Estado ou de organizações do segundo setor.	Associações, fundações, igrejas, sindicatos, centros paroquiais, misericórdias, partidos políticos e, quando utilizada como sinônimo de economia social, cooperativas e mutualidades.
Economia social	Europeu	Ênfase nas organizações produtivas cuja propriedade é coletiva e a gestão é democrática. Além disso, preveem a possibilidade de distribuição de excedentes entre os associados e a articulação de parcerias envolvendo o Estado, a sociedade civil organizada e as organizações privadas com fins lucrativos.	Associações produtivas, cooperativas, mutualidades e empresas sociais.
Economia solidária	Europeu	Além das características da economia social, tem ênfase nas organizações que questionam o modelo produtivo e econômico vigente, mesmo as não formalizadas (mais comuns na realidade latino-americana), visando uma transformação política.	Cooperativas populares, clubes de troca, associações/grupos produtivos, bancos comunitários e empresas autogestionárias.

Fonte: Elaborado pelos autores.

É neste campo multifacetado das OSCs que foi inserido o debate sobre a inovação social. Para isso, foram fundamentais os trabalhos desenvolvidos por Lévesque (2006), Mulgan (2010), Murray et al. (2010) e Campos e Ávila (2012).



No contexto das OSCs, Lévesque (2006) é um dos principais autores que buscam esclarecer o papel da “nova economia social” (solidária) no desenvolvimento de práticas socialmente inovadoras. Em sua perspectiva, ela tem contribuído grandemente para suavizar a destruição causada pelas inovações de um modelo de crescimento baseado no esgotamento de recursos, participando mais do que nunca da reconfiguração do Estado Social e do surgimento de um modelo de desenvolvimento em que a inovação se torne permanente e contínua, mais sustentável e sustentada.

Bouchard (2012) reforça o argumento de Lévesque (2006) ao considerar que, além de ser um importante vetor para diferentes tipos de inovação desenvolvida por Schumpeter (novos produtos e serviços), a economia social oferece novas oportunidades para atores excluídos ou relativamente dominados e estimula um novo conjunto de empreendedores sociais ou coletivos (novas organizações), contribuindo para a institucionalização de novas normas e regras no nível de novas práticas de cooperação intra e interorganizacional (novos procedimentos).

Na visão de Lévesque (2006), a economia social é um laboratório de inovação social, por meio de suas cooperativas, associações e empresas sociais. Para ele, tais organizações têm a capacidade de envolver o empreendedor em novos projetos sociais; desenvolvem novas atividades ignoradas pelo mercado ou pelo Estado e, por fim, tendem a estar abertas a novas regras de funcionamento. Também é enfatizada a proximidade dessas organizações com as comunidades locais, permitindo o agrupamento de pessoas, os ajustes constantes que levam à inovação contínua, a cogestão das externalidades sociais e a implementação de estratégias voltadas para o longo prazo, ao se pensar conforme a lógica do desenvolvimento sustentável.

Inserida no debate citado, a inovação social foi contextualizada historicamente com base em Ezponda e Malillos (2011), Bignetti (2011) e Defouny e Nyssens (2013). Foi destacada, também, a contribuição de Mulgan (2010), Klein (2013), Parente et al. (2014), Ionescu (2015), Frazão et al. (2015) para o entendimento do conceito e de suas características. Também foram apresentados alguns critérios definidores das práticas socialmente inovadoras (escala, alcance e ressonância), seguindo as orientações de Nilsson (2003).

Cabe destacar o papel chave quer das redes locais iniciais, quer das políticas nacionais como parte da ampliação da inovação social ou mesmo como seu motor. Quanto mais fronteiras ultrapassadas, mais amplo e profundo o impacto e mais provável a inovação resultar em mudança transformadora. As redes, com a sua capacidade para transpor, adaptar e moldar a mudança, podem ser uma maneira de organização para lidar com problemas complexos. Além disso, podem ser cruciais para a capacidade dos seres humanos de inovar coletivamente, dando respostas necessárias para iniciar e apoiar a mudança (MOORE; WESTLEY, 2011).

Tendo em vista esta capacidade humana para a inovação, foi inserida a temática “desenvolvimento de competências”, sejam elas formais ou informais. Tais competências incorporam a prática do trabalho e ideias para o desenvolvimento e implementação da inovação, seja ao nível organizacional, em processos ou em produtos. Para este debate, tornaram-se cruciais o contato e a apreensão dos estudos de Boyatzis (1982), Schön (1983), Desaulniers (1997), Sandberg (2000), Fleury e Fleury (2001), Le Boterf (2003), Zarifian (2003), Bitencourt (2004), Antonello e Ruas (2005), Sandberg e Targama (2007), Scianni e Barbosa (2009) e Bitencourt e Barbosa (2009).

Destes estudos retem-se, como propõe Lima et al. (2010), que a construção de competências representa um processo complexo, que envolve vários fatores de natureza objetiva e subjetiva, requerendo a articulação de recursos humanos, físicos e tecnológicos. As redes de relações, os jogos de interesse e poder e os aspectos políticos e culturais são



extremamente relevantes para a elevação da *performance* e a busca de inovações nas organizações.

3. Procedimentos Metodológicos

A metodologia mista foi a estratégia metodológica adotada, primeiro com uma abordagem extensiva seguida de uma intensiva. Deste modo, antes da realização de um estudo qualitativo, foi realizado um estudo classificatório inicial por meio de um *survey*. Nesta primeira etapa, foram enviados inquéritos às OSCs brasileiras e portuguesas, cujos e-mails foram obtidos, principalmente, por meio de contatos com suas instituições representativas.

Além de ter sido a base para a seleção dos estudos de caso, o *survey* teve como principal objetivo obter dados e informações gerais diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa: natureza da organização, produtos e serviços prestados, número de membros, público-alvo, atividades desenvolvidas, percepção sobre atividades desenvolvidas em relação aos requisitos da inovação social (escala, alcance e ressonância) e principais competências desenvolvidas em seu âmbito. O universo do estudo foi composto por: associações sem fins lucrativos, em seus variados objetivos estatutários, cooperativas, fundações e mutualidades.

O inquérito classificatório foi enviado em formato eletrônico, em Portugal, entre março e maio de 2015 e, no caso brasileiro, entre agosto e dezembro de 2015. Foram obtidas respostas válidas de 206 OSCs brasileiras e de 153 portuguesas, totalizando 359 questionários respondidos. Após o retorno das OSCs, os inquéritos foram analisados com o auxílio do *software* SPSS®. Nesta etapa, foi realizada uma análise descritiva dos dados obtidos.

Em coerência com as abordagens propostas por Sandberg (2000), em janeiro de 2016, a partir da análise do inquérito inicial, foram selecionadas seis organizações respondentes (três brasileiras e três portuguesas) para serem estudadas em profundidade, passando-se, então, à etapa de estudo de casos múltiplos (YIN, 2001). As três organizações brasileiras selecionadas foram: Associação de Integração Campo Cidade - MICC (São Paulo – SP), Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares - COOPDEF (Juiz de Fora – MG) e Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade - IABS (Brasília – DF). As três organizações portuguesas selecionadas foram: Associação Leigos para o Desenvolvimento (Lisboa), Grupo de Solidariedade Social, Desportivo, Cultural e Recreativo de Miro – Associação de Miro (Penacova) e Instituto de Comunidades Educativas – ICE (Setúbal).

Como critério para a seleção dos casos, optou-se pelas organizações que obtiveram maiores escores na escala de concordância com um conjunto de questões do inquérito referente ao desenvolvimento de competências e de inovações sociais e que tinham demonstrado abertura e interesse em participar da etapa qualitativa. Nestas, além da pesquisa documental (estatutos, relatórios, atas, formulários, manuais etc.) e da observação direta, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com informantes chave. No total, foram realizadas 50 entrevistas. A seleção dos entrevistados seguiu os critérios disponibilidade e relevância para a organização e para o estudo (MERRIAM, 1998), incluindo todo tipo de membros das organizações.

Nas entrevistas foram questionados aspectos relacionados ao sentido dado à competência e à inovação social na organização, às competências individuais, ao processo de construção destas competências, à percepção das atividades desenvolvidas como socialmente inovadoras e aos fatores propulsores e restritivos à inovação social, dentre outros.

Uma breve caracterização das organizações estudadas é apresentada na Figura 2.



Figura 2: Breve caracterização dos casos estudados

Continua...

Organização	Entrevistados	Breve caracterização
Associação de Integração Campo Cidade (MICC)	Seis entrevistados: presidente; membro do conselho fiscal; gestora de projetos; e, dois beneficiários.	Fortemente vinculada à Pastoral da Vila Alpina, surgiu como um movimento popular em 1986, por meio da parceria entre consumidores da Vila Alpina (São Paulo) e pequenos produtores rurais de cidades do interior do Estado. A partir de 1989, passou a fazer compras comunitárias diretamente de pequenos produtores de comunidades rurais assentadas. Atualmente, enquanto uma Associação tem como projeto mais inovador o “Projeto kits”, cujo foco é a articulação dos agricultores familiares, para uma produção natural e diversificada de legumes e verduras, que, uma vez por semana, são organizados na forma de kits compostos por oito produtos diferenciados e enviados aos grupos de consumo articulados pelo MICC em São Paulo.
Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares (COOPDEF)	Nove entrevistados: presidente; dois Membros da diretoria; dois membros do Conselho Fiscal; duas associadas; assessora; e, técnico do projeto para a apicultura	Iniciou suas atividades em 1997, quando um grupo de pessoas com deficiência passou a prestar serviços como auxiliares de biblioteca para a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) na condição de estagiários. Recebeu assessoria da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da mesma universidade (INTERCOOP), que estimularam a se estruturar na forma de cooperativa, visando à continuidade da prestação de serviços. Atualmente, tem contrato firmado com Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, onde os cooperados passaram a trabalhar como auxiliares administrativos.
Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade (IABS)	Dez entrevistados: diretor-presidente; presidente do Conselho; quatro diretores; coordenadora de Núcleo; secretária; e, membro de organização parceira	Formalizada como uma associação, conquistou o estatuto de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) em 2003. Com sede em Brasília, tem como foco de atuação o desenvolvimento local, por meio do planejamento setorial e territorial, atuando principalmente em regiões com baixos índices de desenvolvimento humano. Busca facilitar o acesso a serviços básicos por parte da população de baixa renda e atua, principalmente, no semiárido brasileiro, no âmbito do desenvolvimento rural, e em Minas Gerais, com projetos de gestão ambiental e de unidades de conservação.
Associação Leigos para o Desenvolvimento (Leigos)	Dez entrevistados: membro da Direção Geral; presidente da Direção Executiva; gestora de projetos; responsável financeiro; formadora; duas associadas; voluntária; três beneficiários.	É uma associação sem fins lucrativos, formalizada em 1986, dotada de personalidade jurídica canônica e civil, reconhecida oficialmente como ONG para o Desenvolvimento e como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública. Com sede em Lisboa, além de Portugal, atua em comunidades de São Tomé e Príncipe, Angola e Moçambique, por meio de jovens voluntários que permanecem nas comunidades de destino pelo período mínimo de um ano a desenvolver ações voltadas para autodesenvolvimento das comunidades. Tem incentivado, promovido e apoiado diversas iniciativas na área da educação formal e informal, como: criação de escolas, apoio no lecionamento de aulas, curso de alfabetização, cursos técnico-profissionais, criação de bibliotecas e centros infantis, apoio pré-escolar e promoção de atividades de tempos livres.
Grupo de Solidariedade Social, Desportivo, Cultural e Recreativo de Miro (Associação de Miro)	Dez entrevistados: presidente; três diretores; animadora socioeducativa; responsável pelo setor administrativo e financeiro; gestora de projetos; associado; dois beneficiários.	Fundada em 1978 e registrada em 1980, dedica-se às atividades desportivas e voltadas à ação social, que ganhou impulso em 2009, ao se construir o Complexo Social de Miro, passando-se a trabalhar com as valências de lar de idosos, centro de dia e creche. Seu espaço também é utilizado para um museu e o funcionamento de uma cooperativa e de uma empresa que presta serviços de transportes, agrupamento de escoteiros, rancho, desportos radicais e caça e pesca. É uma das maiores instituições do concelho português de Penacova, Distrito de Coimbra. Foi reconhecida com o estatuto de Utilidade Pública e de IPSS no ano 2000.



Organização	Entrevistados	Breve caracterização
Instituto de Comunidades Educativas (ICE)	Cinco entrevistados: presidente da Direção; coordenadora de projetos; apoio executivo; membro do Conselho Fiscal, dois beneficiários.	É uma associação sem fins lucrativos, com estatuto de utilidade pública e de ONG para o Desenvolvimento. Foi fundado em 1992. Com sede em Setúbal, dentre as principais atividades que desenvolve está o trabalho com crianças e com escolas, sendo a educação considerada como o seu principal foco. Tem um centro agregado, que é o Centro de Formação de Professores “Comunidades Educativas”, que faz formação acreditada e busca a reflexão e a produção de conhecimentos sobre intervenção e práticas que desenvolvem. Também estimula iniciativas pontuais de formação (seminários, conferências e oficinas pedagógicas).

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

As entrevistas foram transcritas e interpretadas via análise de conteúdo categorial (BARDIN, 1977). Por fim, foi realizada a análise interpretativa integradora, visualizando os fatos de evidência relativos a cada entrevistado, no conjunto das suas respostas, e refletindo sobre todo o conjunto das entrevistas. Ademais, as reflexões foram enriquecidas pela análise documental, das anotações do caderno de campo e das fotografias tiradas dos espaços físicos de cada organização e de seus integrantes em reuniões de trabalho ou em processos de formação. Desse modo, o estudo pode ser considerado como de natureza descritiva e interpretativa.

4. Análise dos Resultados

Por mais que o conceito de inovação social tenha ganhado notoriedade pelo seu frequente uso na academia e em projetos de ações afirmativas desenvolvidos por agências governamentais ou de cooperação internacional (BIGNETTI, 2011; EZPONDA, MALILOS, 2011; KLEIN, 2013), há pouca preocupação nas OSCs em classificar suas práticas ou os resultados com elas obtidos como inovações sociais. Em alguns casos, com destaque para os brasileiros, o termo nem sequer fez parte do vocabulário dos entrevistados. Esse pouco interesse pelo termo foi justificado pelo fato de as OSCs não colocarem a inovação social como principal objetivo, uma vez que se focam na resolução de problemas identificados com seu público-alvo, para a qual as estratégias traçadas podem não fazer uso ou resultar em inovações.

No geral, foi identificada melhor compreensão do termo nos casos portugueses, na maioria das vezes, fazendo referência aos fundos da União Europeia destinados exclusivamente ao estímulo à inovação social. No entanto, o pouco uso do termo não significou irrelevância da inovação social nos diferentes campos, já que após o esclarecimento do conceito foi observado que a práxis das organizações é permeada por ações por ele abrangidas, ao se considerar a definição proposta por Phills Jr. et al. (2008) e Frazão et al. (2015), em que a novidade na inovação social está circunscrita ao território ou contexto em que foi desenvolvida. Neste âmbito, diversas foram as ações socialmente inovadoras identificadas, reforçando o argumento de Lévesque (2006) e de Moulaert et al. (2013) de que o campo das OSCs é profícuo no desenvolvimento de inovações sociais. Os dados quantitativos também reforçaram este argumento, já que a maioria das OSCs respondentes ao inquérito concordou com afirmativa de que desenvolvem práticas que conceitualmente podem ser consideradas como inovações sociais (79,6% das organizações brasileiras e 71,8% das portuguesas).

Nos estudos de casos, foi enfatizada uma diversidade de práticas consideradas como socialmente inovadoras, envolvendo ações que resultaram em novos produtos e serviços,



formas de intervenção e de organização social, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida do público-alvo. A Figura 3 apresenta uma síntese das práticas consideradas como socialmente inovadoras identificadas em cada caso.

Figura 3 - Inovações sociais desenvolvidas nos casos analisados

Organização	Principais inovações sociais desenvolvidas
MICC	Articulação de grupos de consumo; mudança de percepção e hábitos de consumo e do modo de cultivo de produtos agrícolas; novas formas de economia e de geração de renda dos beneficiários; e articulação de redes de colaboração.
COOPDEF	A própria organização foi considerada uma inovação social, por ser gerida democraticamente pelos deficientes, por desenvolver estratégias de inclusão de pessoas com deficiência, por gerar trabalho e renda por meio da cooperação e solidariedade, por promover ações em defesa dos direitos de uma diversidade de públicos e por articular redes de colaboração.
IABS	Articulação do Centro Xingó (integração de esforços da academia, de instituições públicas, agricultores e diferentes OSCs); depuradora de ostras de Cururipe; ações voltadas ao desenvolvimento do turismo no Vale do São Francisco; desenvolvimento e construção de diferentes tipos de cisternas; desenvolvimento do aplicativo “Pescando com Rede 3G”; criação de unidades de conservação em Minas Gerais; articulação e atuação em redes de colaboração.
Leigos para o Desenvolvimento	Articulação de trabalho voluntário em missão por um período de longa duração; atuação por meio de redes colaborativas; desenvolvimento de atividades que buscam a emancipação e o desenvolvimento do público-alvo; e busca por respostas aos problemas encontrados no campo em que atua.
Associação de Miro	Criação de novas oportunidades de negócios associadas às potencialidades locais; “Projeto Portugal Tradicional”; forma de se estruturarem em redes colaborativas; forma de intervirem para a garantia da qualidade de vida do público-alvo; e práticas diferenciadas cujo objetivo principal era resgatar e valorizar a cultura local.
ICE	Intervenção para o desenvolvimento da cidadania; uso de metodologia de intervenção voltada à emancipação do público-alvo; formação de elos entre beneficiários e atores locais para a discussão de propostas aos problemas enfrentados; trabalho informal com a comunidade cigana e com a comunidade timorense; projeto voltado aos tóxicos dependentes na Zona da Baixa da Ribeira; e forma de estruturação em intequipes.

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

De modo geral, houve uma aproximação das práticas destacadas nos estudos de casos com os conceitos apresentados por Lévesque (2006), Mulgan (2010), Phills Jr. et al. (2008), Bouchard (2012) e Moulaert et al. (2013), já que os diferentes autores citados propõem um conceito amplo para inovação social, abrangendo a dimensão do processo (modo de intervenção), da estrutura (formato organizacional), dos resultados (produtos e serviços) e do impacto (melhoria da qualidade de vida do público-alvo). No entanto, a prerrogativa de Moulaert et al. (2013) de a inovação social resultar de ações *bottom up* não foi corroborada por todos os casos analisados diante das diferentes fontes de inovações, muitas vezes, vindas de cima para baixo, o que desde logo questiona a aceção mais pura deste conceito.

Diante das práticas citadas, o conceito de inovação social no campo das OSCs envolve uma variedade de aspectos, assim como no caso da inovação tecnológica e organizacional. Porém, é apontada uma condição peculiar à primeira, sendo esta a intencionalidade de superar determinadas condições, que impõem dificuldades à garantia de qualidade de vida a uma ampla parcela da população. Essas condições envolvem diferentes dimensões, tais como meioambiente, trabalho e renda, lazer, cultura e saúde. Em decorrência, para além de algumas características típicas das inovações tecnológicas (novos produtos, processos ou serviços) e das inovações organizacionais (novos formatos organizacionais e modelos de gestão), há uma



questão específica da inovação social, que se refere a seus objetivos. Desse modo, além de questões comuns ao debate sobre os diferentes tipos de inovação, tais como, o surgimento de ideias, a busca e otimização de recursos, o estabelecimento de parcerias e a qualificação dos envolvidos, são inseridas no debate sobre a inovação social questões mais específicas, por exemplo, empoderamento, redução das desigualdades sociais, minimização das externalidades negativas e geração de valor social (BAUMGARTEN, 2006; PARENTE; QUINTÃO, 2014).

Apesar de não se restringir a isso, há muito das características da inovação organizacional nas práticas citadas como inovação social, mas nesse caso o formato organizacional tido como socialmente inovador se aproxima dos modelos adotados pelas OSCs, diante da ênfase em características como a gestão democrática, a articulação de parcerias e redes de colaboração e a imposição de limites à distribuição de excedentes. Tal quadro justifica a concentração dos estudos sobre inovação social nos campos abrangidos pelas teorias sobre o terceiro setor, economia social e economia solidária, como apontado por Lévesque (2006) e Moulaert et al. (2013).

Principalmente pela contribuição de parceiros estratégicos, pôde-se observar que, apesar de grande parte das intervenções ter sido realizada em contextos específicos, uma variedade de inovações sociais alcançou grande escala (NILSSON, 2003).

Passando para as dimensões impactadas, o indicador de alcance segundo Nilsson (2003) e Parente et al. (2014), no inquérito classificatório obteve um elevado percentual de concordância com a afirmativa de que as inovações sociais desenvolvidas por sua organização surtiram impactos em diversas dimensões sociais. No entanto, houve grande disparidade quando comparadas as respostas obtidas nos dois países, já que no Brasil foi obtida concordância de 72,8% dos respondentes e, em Portugal, percentual bem inferior de concordância, 57,3%. No entanto, observa-se um alinhamento destes percentuais com o fato das organizações brasileiras citarem no inquérito classificatório uma maior diversidade de atividades desenvolvidas, enquanto nas portuguesas foi observado um foco maior nas atividades voltadas à assistência social, o que é sinal da forte relação destas organizações com a implementação prática das ações de política social.

Essa percepção positiva sobre o alcance das atividades desenvolvidas foi confirmada nos estudos de casos, diante do fato de que os relatos ilustraram o impacto em variadas dimensões social. Nota-se que as dimensões impactadas mais recorrentes em ambos os países foram: trabalho e renda, educação/formação e meio ambiente. No entanto, a dimensão política foi mais citada pelas organizações brasileiras, mais empenhadas em projetos de transformação social na linha da economia solidária, e as dimensões cultura e lazer, pelas portuguesas, alinhadas com os ditames do Estado Social português.

Complementando a análise dos três critérios apontados por Nilsson (2003), no caso do desenvolvimento de atividades socialmente inovadoras disseminadas e apropriadas em outros contextos ou regiões (indicador de ressonância), na etapa classificatória foi identificado grande percentual de concordância com esta afirmativa, porém inferior aos obtidos nas questões relacionadas aos demais indicadores: 54,9% no Brasil e 44,9% em Portugal. Cabe ressaltar o alto percentual de “Nem concordo e nem discordo” (15,5% e 17,9%, respetivamente) e de “Não sei” (6,8% e 11,3%, respetivamente), indicando o desconhecimento de um número considerável de respondentes sobre a apropriação das atividades que as OSCs desenvolvem em outros contextos. No entanto, nos seis casos analisados foi observado que as atividades desenvolvidas serviram de inspiração a outras organizações.

Além dos intercâmbios e da sistematização das ações divulgadas por meio de publicações institucionais ou de teses de mestrado ou doutorado, a articulação de redes de



colaboração foi considerada como a principal estratégia para se ampliar a ressonância das inovações sociais desenvolvidas. Nestas redes, o Estado foi considerado o principal ator, já que as inovações sociais que obtiveram maior ressonância foram as incorporadas como políticas públicas, como no caso dos projetos de alfabetização de adultos da Leigos para o Desenvolvimento em Benguela e no Níássara (Moçambique) e do projeto Cisternas do IABS (Brasil).

Ao se analisar a percepção dos entrevistados sobre o conceito de competências no âmbito das organizações das quais fazem parte, diversas foram as noções enfatizadas, com destaque para as associadas às capacidades desenvolvidas com a prática ou com processos formais de capacitação, às entregas realizadas pelos sujeitos e aos resultados obtidos com a ação.

Por mais que alguns entrevistados tenham enfatizado alguns atributos (BOYATZIS, 1982) considerados chave para a competência, como no caso do IABS e da Associação de Miro, em todos os casos o foco foi nas atitudes dos sujeitos, com o conceito de competências alinhado à “responsabilidade assumida” (ZARIFIAN, 2003) e ao chamado “saber agir”, identificado em Le Boterf (2003).

Foram recorrentes as atitudes relacionadas a compromisso, proatividade, resolução de problemas, análise crítica, resiliência, trabalho em equipe, articulação de interesses divergentes, engajamento, flexibilidade e liderança. Das competências apontadas, pode ser considerada como distintiva das OSCs frente a outros tipos de organização a atitude de comprometimento com as causas por elas defendidas, já que as demais apontadas são presentes em qualquer espaço organizacional.

A necessidade das atitudes citadas, que configura um “ser competente” em detrimento de um “ter competência” (DESAULNIERS, 1997, p. 54) corrobora a percepção de Fleury e Fleury (2001) de que tais atitudes tornaram-se necessárias diante de um contexto caracterizado pela imprevisibilidade e pela ênfase na comunicação e na interação para a realização de determinados acordos. Especificamente no campo das OSCs foi identificada a necessidade de constante mobilização de recursos, diante da complexidade dos problemas enfrentados.

Por mais que na maioria dos casos tenha sido feita a ressalva de que os atributos não garantam a realização do trabalho de modo esperado (SANDBERG, 2000), eles são valorizados pelas OSCs, diante do uso constante de processos formais de capacitação de seus integrantes, para além do estabelecimento de estratégias voltadas à criação de um ambiente de interação e de aprendizagem socioprática. No entanto, com as limitações inerentes aos processos formais de capacitação (SANDBERG; TARGAMA, 2007), tornou-se necessário o recrutamento externo para a aquisição de novos trabalhadores cujos perfis estivessem mais alinhados às necessidades dos projetos.

Não obstante as experiências prévias e ao *background* adquirido pelos sujeitos antes de integrarem as OSCs, foi identificado no inquérito classificatório um elevado percentual de concordância (mais de 70% dos respondentes) com as questões relacionadas ao desenvolvimento de competências tanto nas OSCs brasileiras quanto nas portuguesas. A exceção foi a questão referente à afirmativa de que as organizações possibilitam recursos para a ação livre e informada dos associados e trabalhadores, que, apesar de também elevado, apresentou menor percentual de concordância em ambos os países, 62,6% no Brasil e 66,6% em Portugal. A ausência desses recursos em parte das OSCs é preocupante, por impactar o alcance de seus objetivos, uma vez que implica diretamente o “poder agir” (SCIANNI; BARBOSA, 2009), que internamente é influenciado pelos recursos disponíveis e pelos processos políticos envolvidos.



Ainda relacionado às respostas ao inquérito classificatório, houve divergência entre as OSCs brasileiras e as portuguesas quanto aos cinco atributos/capacidades considerados os mais promovidos no seio da organização. Enquanto no Brasil foi destacado o desenvolvimento de habilidades para o trabalho em equipe, para relacionamentos interpessoais, para a comunicação, atitudes éticas e com integridade e persistência, em Portugal ganhou destaque o desenvolvimento de habilidades para a comunicação, para o trabalho em equipe, para organização e planejamento e para relacionamentos interpessoais e a atitude de persistência. No entanto, em ambos os contextos foi enfatizado o desenvolvimento de atributos relacionados às competências interpessoais (BITENCOURT; BARBOSA, 2009), diante da necessidade constante de se trabalhar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.

A análise dos estudos de casos identificou que as pessoas foram consideradas o principal ativo (DUTRA, 2004) das OSCs. Assim, para o desenvolvimento desse capital foram proporcionados ambientes estimulantes da interação entre pessoas com diferentes atributos e capacidades, sendo estes articulados na resolução dos problemas por elas enfrentados. Neste âmbito, o processo de aprendizagem que resultou em desenvolvimento de competências foi estimulado por práticas tanto formais quanto informais, tal como identificado nos estudos de Bitencourt (2004).

A formação e a inserção de seus membros em equipes multidisciplinares foram consideradas como uma estratégia eficiente para a articulação e o desenvolvimento de competências dos envolvidos em processos considerados como socialmente inovadores, com destaque para casos como IABS, Leigos, Associação de Miro e ICE. Contatos com universidades para o acesso a novos conhecimentos, cursos internos de capacitação e a própria ação, nem sempre a cotidiana, também fizeram com que os envolvidos se tornassem mais resilientes e promissores à proposição e execução inovações sociais.

Tanto o desenvolvimento de competências quanto o de inovações sociais, no entanto, foram dependentes do engajamento dos envolvidos e da significação dada por eles às experiências com as quais se depararam. Além de se identificarem com as práticas realizadas (ANTONELLO; RUAS, 2005), tornou-se necessária a reflexão em ação (SCHÖN, 1983) dos envolvidos, conscientes da missão da organização e orientados para os problemas e recursos organizacionais ou do território. A ausência das condições apontadas foi considerada como o principal limitador para o desenvolvimento da inovação social desencadear o desenvolvimento de competência e vice-versa. Como efeito, os construtos estão relacionados de modo dialético, porém, não linear.

Foi observado que nem sempre a presença de determinadas competências potencializa a ação. Do mesmo modo, a qualificação não foi considerada como garantia de que o sujeito se tornasse criativo a ponto de realizar propostas inovadoras. Foi necessária a consciência do processo como um todo, além de maior clareza sobre os objetivos a serem atingidos. Outro aspecto relevante está relacionado ao fato de que a liderança em alguns dos casos (ICE, IABS, COOPDEF e Associação de Miro) teve grande influência no desenvolvimento de inovações sociais. Como exemplo, os entrevistados da Associação de Miro afirmaram que a inquietação das lideranças e o compromisso com a superação dos problemas locais ultrapassaram a condição de ausência de um quadro de recursos humanos qualificados quando o foco de análise era o desenvolvimento de ações socialmente inovadoras. Por mais que as competências dos membros das equipes tenham sido consideradas necessárias, foi avaliado como diferencial o fato de elas estarem envolvidas por boa liderança.



5. Considerações Finais

A partir da análise dos conceitos de inovação social, apurou-se que, apesar de não ser muito comum no vocabulário dos integrantes das organizações, principalmente das brasileiras, o termo é compreendido como atividades inovadoras que buscam responder a determinados problemas sociais por meio da articulação dos recursos disponíveis e de um processo de construção coletivo ou da estruturação de organizações com base na cooperação, e que privilegia metodologias de intervenções facilitadoras do desenvolvimento e a obtenção da qualidade de vida das pessoas que envolve, em consonância com grande parte dos conceitos citados no referencial teórico. Como aspecto fundamental para a diferenciação do conceito em relação aos demais tipos de inovação cita-se a intencionalidade de responder a problemas sociais ainda não superados.

A análise dos conceitos de competência identificou que as atitudes dos sujeitos foram mais valorizadas que os atributos, com ênfase em: capacidade para ação política, compromisso, proatividade, resolução de problemas, autodesenvolvimento e desenvolvimento dos demais envolvidos, trabalho em equipe e relações interpessoais, análise crítica, diagnóstico e facilitação de processos, e atitudes como autonomia e resiliência. Foi reforçada a necessidade de prever diferentes posturas para diferentes atividades, dando ênfase ao aspecto situacional que envolve o conceito de competências nas OSCs, tendo em vista o desenvolvimento de inovação social.

Diante da impossibilidade da concentração de todas as capacidades apontadas em um só sujeito e do fato de as competências nem sempre serem passíveis de reprodução, as organizações encontraram na formação de equipes multidisciplinares uma forma de estimular o surgimento de ideias e de estratégias para viabilizá-las.

Também se tornou necessário contar com competências de atores externos. Para além do acesso a recursos financeiros, esta foi a segunda razão mais citada para o estabelecimento de parcerias. Por mais que os respondentes das OSCs tenham considerado o trabalho desenvolvido em seu âmbito como estimulante ao desenvolvimento de competências, os atributos considerados como os mais desenvolvidos não foram os mesmos que os considerados como fundamentais ao desenvolvimento de inovações sociais. Isso justifica a constante busca do apoio de atores externos à organização. No entanto, essa busca foi apontada com maior frequência pelos entrevistados das organizações brasileiras em comparação com os das portuguesas. Desse modo, a necessidade de colaboração de atores externos especifica uma grande lacuna para o desenvolvimento de competências necessárias à inovação social, reforçando a importância das instituições de ensino e de assessoria neste contexto.

O processo de desenvolvimento de competência foi marcado pela interação social e pelo enfrentamento de problemas complexos e subsidiado por espaços formais e informais de aprendizagem, tais como, o estímulo à educação formal em seus diferentes níveis, a organização de cursos de capacitação, por meio de trabalho em equipe, reuniões e intercâmbios, e do contato com diferentes realidades e tecnologias da informação e comunicação. No entanto, esse desenvolvimento foi extremamente influenciado pelo interesse e pelo envolvimento dos sujeitos, sendo a presença ou a ausência desse interesse, a depender do caso, considerada como facilitador ou como barreira a este processo.

Retomando a análise da relação entre os dois construtos principais desse trabalho, observou-se uma relação dialética entre o desenvolvimento de competências e o desenvolvimento de inovações sociais, já que ambos se influenciam mutuamente. No entanto, foi ressaltado que nem todas as pessoas que se qualificaram ou vivenciaram experiências de trabalho contribuíram para o desenvolvimento de inovações sociais e que nem todas as



peças que participaram e processos socialmente inovadores deram significados a tais experiências de modo a resultarem em aprendizagem, processo considerado como base para o desenvolvimento de competências. Não obstante, o desenvolvimento de inovações sociais facilitou o desenvolvimento de competências por, muitas vezes, ter implicado a formação de equipes multidisciplinares e por ter criado espaços de interação entre integrantes de equipes parceiras e centros de pesquisa, tornando-os mais resilientes e aptos a propor e a executar ações socialmente inovadoras. Este processo foi dependente do engajamento dos envolvidos e da significação dada às experiências com as quais se depararam. Além da reflexão em ação e da consciência da missão organizacional, tornou-se necessária a orientação para os problemas e os recursos do território.

Referências

- ANTONELLO, Claudia S.; RUAS, Roberto. Formação Gerencial: Pós-Graduação Lato Sensu e o Papel das Comunidades de Prática. **RAC**, v. 9, n. 2, Abr./Jun. 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa - Portugal: Edições 70, Ltda. 1977.
- BAUMGARTEN, Máira. Ciência, tecnologia e desenvolvimento – redes e inovação social. **Parcerias Estratégicas**, n. 26, pp. 101 a 123, 2008.
- BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações Sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.
- BITENCOURT, Claudia C.. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional: a experiência de três empresas australianas. **Revista de Administração da Mackenzie**. v. 3, n. 1, p. 135-157. 2004.
- _____; BARBOSA, Allan C. Q. A Gestão de Competências. In: BITENCOURT, C. (org.) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009, p. 240-269.
- BOUCHARD; Marie J. Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. **Serv Bus**. v. 6, p.47–59, 2012.
- BOYATZIS, R. **The competent manager**. United States: John Wiley & Sons, 1982, p. 11-39.
- CAMPOS, José L. M.; ÁVILA, Rafael C. **The Social Economy in the European Union**. Belgique: European Union, 2012.
- CORAGGIO, José Luis. **Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital**. Quito-Ecuador: Ediciones Abya-Yala, 2011.
- DEFOURNY, Jacques. Economia Social. In: CATTANI, Antonio D. et al. **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Gráfica de Coimbra Ltda: Coimbra, 2009.
- _____; NYSSSENS, Marthe. Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us? In: MOULAERT, Frank; MACCALLUM; Diana; MEHMOOD, Abid; HAMDOUCH; Abdelillah. **The International Handbook on Social Innovation**. Cheltenham – UK: Edward Elgar, 2013.
- DOWBOR, Ladislau. Inovação Social e Sustentabilidade. In: FARFUS, Daniele et al. **Inovação Social**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007. v. 2.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Gente, 2004.



- EZPONDA; Javier E.; MALILLOS; Lucía M. Cambio de Paradigma en los Estudios de Innovación: El giro social de las políticas europeas de innovación. **ARBOR- Ciencia, Pensamiento y Cultura**. v.187, n. 752, 2011, p. 1031-1043.
- FERNANDES, Rubem C. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial, 2001, p. 183-196.
- FRANÇA-FILHO, Genauto. Terceiro Setor, Economia Solidária, Economia Social e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia análise & dados**. v.12, n.1, p. 9-19, 2002
- FRAZÃO, Nuno; CARVALHO; Isabel L.; CARLOS; Filipa. **Social Innovation in Cidadania Ativa Programme Projects**. Calouste Gulbenkian Foundation. Lisboa. 2015.
- IONESCU, C. About the conceptualization of social innovation. **Theoretical and Applied Economics**, v. 22, n. 3, p. 53-62, 2015.
- KLEIN; Juan-Luis. Introduction: social innovation at the crossroads between science, economy and society. In: MOULAERT, Frank; MACCALLUM; Diana; MEHMOOD, Abid; HAMDOUCH; Abdelillah. **The International Handbook on Social Innovation**. Cheltenham – UK: Edward Elgar, 2013.
- LAVILLE, Jean-Louis; GAIGER, Luiz Inácio. Economia Solidária. In: CATTANI, Antonio D. et al. **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Gráfica de Coimbra Ltda: Coimbra, 2009.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003;
- LECHAT, Noëlle M. P. Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata? **Civitas – Revista de Ciências Sociais**. v. 2, n. 1, 2002.
- LÉVESQUE; Benoît. **Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique**. Collection Études théoriques. Quebec: Bibliothèque et Archives nationales du Québec. 2006.
- LIMA, Reginaldo de J. C.; et al. Inovação e Construção de Competências no Setor Público: a relevância das dimensões social e técnica na modernização organizacional. In: Encontro de Administração Pública e Governança - EnAPG. **Anais ...**. Vitória. 2010. 1 CD ROM.
- MANÃS, Antônio V.; MEDEIROS, Eptácio E. de. Terceiro Setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socio-econômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 2, 2012, p. 15-29.
- MERRIAM, S. Designing the study and selecting a sample. In: _____ **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MOORE, Michele-Lee; WESTLEY, Frances. Surmountable chasms: networks and social innovation for resilient systems. **Ecology and Society**, v. 16, n. 1, 2011.
- MOULAERT, Frank; MACCALLUM, Diana; HILLIER, Jean. Social Innovation: intuition, precept, concept, theory and practice. In: MOULAERT, Frank; MACCALLUM; Diana; MEHMOOD, Abid; HAMDOUCH; Abdelillah. **The International Handbook on Social Innovation**. Cheltenham – UK: Edward Elgar, 2013.



MULGAN; Geoff. Inovação social. In: AZEVEDO, Carlos; FRANCO; Raquel C.; MENEZES, João W. **Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: o desafio da inovação social**. Porto: Uniarte Gráfica S. A. 2010. pp. 51-74.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The Open Book of Social Innovation**. Londres: The Young Foundation. 2010.

NILSSON, W. O. **Social Innovation: an exploration of the literature**. McGill University. 2003.

PARENTE, Cristina. **Competências: formar e gerir pessoas**. Porto: Edições Afrontamento. 2007.

_____; MARCOS, Vanessa; DIOGO, Vera. Sobre inovação e empreendedorismo social. In: PARENTE, Cristina. **Empreendedorismo Social em Portugal**. Porto: Universidade do Porto. 2014.

_____; QUINTÃO, Carlota. Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. In: PARENTE, Cristina. **Empreendedorismo Social em Portugal**. Porto: Universidade do Porto. 2014. Cap. 1.

PHILLS Jr, James A.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Rediscovering Social Innovation, **Stanford Social Innovation Review**. 2008.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. **Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project**, n. 3, Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992.

SANDBERG, Jörgen. Understanding Human Competence at Work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**. v.43, n.1, 2000, p. 09-25.

_____; TARGAMA, Axel. **Managing understanding in organizations**. London: Sage, 2007, p. 125-158.

SCHÖN, Donald A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983. pp. 49-69; 236-245.

SCIANNI, Marcelo A.; BARBOSA, Allan C. Q. Limites e possibilidades teóricas da articulação entre competências organizacionais e individuais: em direção a um novo constructo? **Boletim Técnico do SENAC**, v. 35, n. 3, set./dez., 2009.

SOBOTTKA, Emil A. Organizações civis: buscando uma definição para além de ONGs e “terceiro setor”. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**. v. 2, nº 1, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

ⁱ Os autores agradecem o auxílio da Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior – CAPES e da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM para a elaboração e apresentação desse estudo.

ⁱⁱ Apesar do seu forte uso no âmbito da competitividade o desenvolvimento de competência é aqui abordado como o desenvolvimento de condições para que os sujeitos possam desenvolver suas atividades nos âmbitos tanto individual e organizacional quanto societal.