

# GOVERNANÇA NA DINÂMICA DA INOVAÇÃO SOCIAL: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Marcia Aparecida Prim<sup>1</sup>  
Gertrudes Aparecida Dandolini<sup>2</sup>  
João Artur de Souza<sup>3</sup>

## RESUMO

A inovação social é um conceito emergente, que rompe as fronteiras dos interesses inovativos puramente comerciais. Trata-se de um novo paradigma, com o foco no atendimento das necessidades sociais, em que as redes de colaboração e o envolvimento de vários atores formam um ambiente propício para a aplicação de mecanismos de governança. Assim, a governança apresenta-se como um elemento essencial à inovação social, por ser entendida como um processo de coordenação de atores, de grupos sociais e de instituições diversas, para alcançar objetivos comuns. Neste sentido, este artigo tem por objetivo discutir a governança na dinâmica da inovação social, seus conceitos e características. Para tanto, realizou-se uma revisão sistemática da literatura nas bases de dados Scopus e Web of Science. Após leitura dos documentos, foram considerados válidos 14 artigos para formação do corpus da pesquisa. Trata-se de uma pesquisa básica de cunho qualitativo e descritivo. Como resultado, destaca-se a confirmação da importância da governança na dinâmica da inovação social e aponta-se para a necessidade de mudança do modo de governança centralizadora e autoritária para um eixo mediador e facilitador. Esta ênfase tem uma relação progressiva com os processos participativos, envolvimento em redes, mecanismos de colaboração.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação social. Governança. Dinâmica da inovação social.

\*\*\*

1. Doutoranda, e-mail: marciaaprim@gmail.com
2. Doutora, e-mail: ggtude@gmail.com
3. Doutor, e-mail: jartur@gmail.com

\*\*\*

# 1 INTRODUÇÃO

---

A passagem da sociedade industrial capitalista à sociedade do conhecimento criou zonas de desconforto, incerteza, e muitos desafios globais<sup>1</sup>, tanto no nível dos governantes, como das organizações e da sociedade. Ao mesmo tempo, gerou-se um período potencialmente inovador (BASSAND, 1986, *apud* ANDRÉ; ABREU, 2006).

A inovação emergente da necessidade de atender a crescente complexidade dos problemas sociais é denominada inovação social (IS) (ANDRÉ; ABREU, 2006; BIGNETTI, 2011). A inovação social aborda desde questões voltadas à construção de cenário mais igualitário, distribuição justa de renda, melhores condições de vida, valorização do ser humano, até preocupação com questões de sustentabilidade ambiental (ANDRÉ; ABREU, 2006; BIGNETTI, 2011). Trata-se de uma forma de inovar que contempla processos mais inclusivos e justos, de modo que envolva uma parcela da população desfavorecida das políticas públicas e menos privilegiada das ações do modelo de economia capitalista (WESTLEY, 2008).

A IS caracteriza-se por novas ideias, produtos, processos ou serviços, com o objetivo de alcançar soluções viáveis aos problemas da sociedade civil (MULGAN, 2006; POL; VILLE, 2009; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Quandt et al. (2017) destacam que a junção do adjetivo “social” ao termo inovação aponta para um caráter diferenciado das criações com foco econômico, visto que envolve processos colaborativos, participativos e

uma diversidade de atores, setores e áreas do conhecimento.

Neste sentido, Aoyama e Parthasarathu (2018) destacam que o atual modelo econômico necessita de uma mudança de paradigma da sociedade como um todo, alterando a racionalidade utilitarista da produção e do consumo, para um comportamento pró-social e colaborativo. Um comportamento pró-social significa dizer que o indivíduo age voluntariamente em benefício ao outro (LINDENBERG, 2006) e se fortalece quando é tratado em forma de rede.

Salutar destacar que, para além das redes, da sociedade civil, dos movimentos sociais, das organizações do terceiro setor, também o Governo, as instituições religiosas, as universidades, as empresas, assim como os indivíduos podem assumir-se como atores de IS ao dinamizar processos que impliquem uma alternativa inovadora à resolução dos problemas sociais (MULGAN, 2006).

Esses atores, mobilizadores de interesses, compõem a dinâmica da IS (MURRAY et al., 2010). Esta dinâmica torna-se cada vez mais complexa, e o “trabalhar com” assume o lugar antes ocupado pelo “trabalhar para” (BEŽOVAN; MATANČEVIĆ; BATURINA, 2016, p. 23). Assim, a colaboração, as redes, as parcerias, a participação ativa de diversos atores são fatores essenciais para que a inovação social se desenvolva de maneira fluida (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; SANZO et al., 2015).

---

<sup>1</sup> Problemas graves que atingem a sociedade, dentre eles a disparidade social (educação, saúde, fome, pobreza), moradia, desemprego, poluição ambiental, doenças crônicas e outras epidemias mundiais (MULGAN, 2006).

Este cenário multifacetado respalda a necessidade de uma abordagem sistêmica e requer uma governança diferenciada (LUPOVA-HENRY; DOTTI, 2018) em virtude do surgimento dessas novas formas de atuação, na qual o poder é trocado de mãos. Com essa transformação e emergência de novas estruturas organizacionais, emerge a necessidade de novas formas de governança, com o propósito de buscar um impacto significativamente diferente em todos os níveis da sociedade (HOPPE; VRIES, 2018).

Ossani (2013) apresenta o conceito de governança vinculado aos processos colaborativos. A autora destaca ainda que a inovação social é resultado dessa governança e que ocorre por meio das redes e da coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições e de entidades diversas, para alcançar objetivos coletivos. As principais funções da governança, respeitados os princípios designados a cada iniciativa, são: avaliar, direcionar e monitorar a organização (LE GÁLES, 2004). Albers (2005) descreve

que os princípios são a essência de cada organização e podem ser combinados e organizados de maneiras distintas, com o propósito de que os objetivos sejam alcançados.

Para Aoyama e Parthasarathu (2018), embora o construto IS desponte nos estudos acadêmicos, a literatura sobre a governança e IS, apesar de relevante, raramente é envolvida. Borges (2017) afirma que a governança é um fator seminal na IS, em especial na construção de parcerias; entretanto, aponta que na maioria das iniciativas não há um modelo de governança formalmente institucionalizado.

Com este cenário caracterizado, esta pesquisa tem por objetivo discutir a função da governança na dinâmica da IS, como forma de garantir a confiabilidade na organização (ou na iniciativa) que promove a IS por parte da sociedade e dos atores envolvidos, por meio de um conjunto eficiente de princípios, a fim de assegurar que o comportamento dos atores esteja sempre alinhado aos interesses da IS.

## 2 CONCEITOS BASILARES

### 2.1 Inovação social

O conceito de IS em estudos recentes é entendido como um processo de transformação nos padrões de resposta às necessidades sociais, através da ruptura com as normas vigentes (BERNARDI; DIAMANTINI, 2018). Para Bignetti (2011), trata-se de uma alternativa na busca de resolução aos problemas das comunidades menos favorecidas, gerados como forma de resposta à crescente preocupação com as desigualdades sociais.

O uso do termo inovação social despontou com maior ênfase entre os anos de 2000 a 2016, apesar de o tema ser estudado desde os anos 1960 (PRIM, 2017). Entretanto, apesar de seu apelo e

potencial, uma definição precisa e universalmente aceita permanece elusiva, visto que seu uso varia amplamente na literatura de acordo com o objeto estudado (QUANDT et al., 2017).

Filéti (2019) destaca que os conceitos de IS estão em evolução, sendo a IS atualmente considerada um construto complexo, pautado pelos processos colaborativos e normalmente em redes. André e Abreu (2006, p. 124) definem que a IS é

uma resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, ligando simultaneamente três atributos: (i) satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; (ii) promoção da inclusão social; e (iii) capacitação de agentes ou atores sujeitos, potencial ou efetivamente, a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder.

Este conceito leva em consideração questões de satisfação das necessidades humanas, bem como o construto de inclusão social, que foi esquecido no modelo econômico, utilitarista e capitalista. Outra questão relevante do conceito de André e Abreu é a capacitação dos atores, fato este que gera uma mudança de poder, e possibilita o empoderamento da sociedade.

Mulgan et al. (2007) descreve a importância da interação dos atores para o desenvolvimento da IS e cita três focos distintos ou “lentes” para os atores da IS: indivíduos (empreendedores ou voluntários), organizações e os movimentos sociais. O Governo é considerado como um quarto ator (ANDRÉ; ABREU, 2006; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), de uma forma mais sistêmica, caracterizam a IS como novas ideias, produtos, processos ou serviços que têm o objetivo de alcançar soluções viáveis aos problemas da sociedade civil. Esses dois conceitos se complementam no momento em que André e Abreu (2006) citam a questão da satisfação das necessidades humanas, e Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) apontam para a capacidade de criação de novas alternativas com o objetivo de buscar soluções a essas necessidades.

Bignetti (2011, p. 4) já traz à tona a questão da colaboração. O autor define inovação social como o

resultado do conhecimento aplicado às necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.

Cajaíba-Santana (2014, p. 44) também aponta para a colaboração quando conceitua a IS como o surgimento de novos arranjos sociais; sua definição pressupõe uma “intenção planejada,

coordenada, com objetivo orientado, e as ações legitimadas empreendidas pelos agentes sociais que visam à mudança social”.

Ávila e Campos (2018) apontam para o surgimento cada vez maior de organizações com foco na busca de alternativas sustentáveis às questões emergentes que a atualidade tem apresentado. Bežovan, Matančević e Baturina (2016) afirmam que essa diversidade contribui para a disseminação do conceito ainda em formação. Em meio à diversidade de conceitos encontrados na literatura, destaca-se ainda o de Borges et al. (2015, p. 7), que apontam que a IS vai além da criação de novos conhecimentos, podendo emergir também da combinação de conhecimentos já existentes na comunidade, e ocorre

por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos agentes, que visa de forma sustentável à mudança social benéfica a um coletivo.

O conceito de Borges et al. (2015) apresenta em seu cerne o processo de criação de conhecimento, fato este que, agregado à importância dos processos colaborativos e da participação de diversos atores, fomenta uma situação favorável à transformação social (HAXELTINE et al., 2017; MARQUES; MORGAN; RICHARDSON, 2018).

O envolvimento desses atores, em forma de teia ou rede, constitui, para André e Abreu (2016), a raiz da dinâmica de criação da IS, juntamente com o compartilhamento do conhecimento, enquanto qualificação, informação e comunicação (MOORE, 2006). Essa teia de relações constitui-se em estruturas dinâmicas, que envolvem questões de relacionamentos, comunicação, compartilhamento de conhecimento, a colaboração/cooperação, a identidade,

a confiança, o sentimento de pertença, entre outros (HAXELTINE et al., 2017). Assim, a dinâmica de IS implica uma abordagem sistêmica e integrada (LUPOVA-HENRY; DOTTI, 2018), visto que frequentemente interliga diferentes dimensões e setores para atingir os objetivos comuns (MULGAN, 2007).

NESTE SENTIDO, O CONCEITO DE INOVAÇÃO SOCIAL ESTÁ INTEIRAMENTE LIGADO AO CENÁRIO EM QUE ESTÁ INSTAURADO O PROBLEMA, E PODE COMPREENDER DIVERSAS ÁREAS E SETORES DA ECONOMIA E DO CONHECIMENTO (MCNEILL, 2013). NESTE ARTIGO, COMPREENDE-SE QUE OS CONCEITOS DE ANDRÉ E ABREU (2006) E BORGES ET AL. (2015) SÃO AMBOS CONDIZENTES COM A PESQUISA, VISTO QUE CONTEMPLAM OS PROCESSOS COLABORATIVOS, A DIVERSIDADE DE ATORES, O CONHECIMENTO POR ELES GERADO, A INCLUSÃO SOCIAL, A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL E A MUDANÇA DE PODER.

Essa diversidade no que tange à necessidade de vários atores e dimensões aponta para a necessidade de governança (ANGLADA, 2016), com foco na dimensão humana, dando voz democrática ao indivíduo, à comunidade, e até aos relacionamentos que traspassam as fronteiras organizacionais (ETXEZARRETA; CANO; MERINO, 2018). Neste sentido, o próximo tópico será a explanação do conceito de governança.

## 2.2 Governança

Na dinâmica da IS, a governança representa um papel importantíssimo, visto que possibilita o entendimento de como os novos arranjos organizacionais se complementam e funcionam (HOPPE; VRIES, 2018; AOYAMA; PARTHASARATHY, 2018). Representa também a corresponsabilidade dos atores, a busca pelo equilíbrio dos papéis desempenhados, a busca de um tratamento justo e igualitário, a garantia do envolvimento de todos em ações coletivas, bem como os mecanismos de controle e direcionamentos (ETXEZARRETA; CANO; MERINO, 2018) e a gestão de risco (COSO, 2013).

Segundo o TCU (BRASIL, 2014) mesmo que o uso da palavra “governança” não seja recente, foi somente na atualidade que lhe atribuíram um papel de destaque, mediante a necessidade de novas formas de relacionamento entre os acionistas e administradores. Esse binômio enfatiza o problema da separação de propriedade e controle, firmado pela Teoria da Firma dos Custos de Transação (BERLE; MEANS, 1932). O conceito evoluiu especificamente nos anos 1980, em círculos engajados com o desenvolvimento econômico, e posteriormente se expandiu em outras áreas (STERN, 2000).

Para Lupova-Henry e Dott (2018), definir governança não é uma tarefa trivial, visto que seu conceito é multidisciplinar e agrega interpretações de pesquisadores em diferentes campos do conhecimento. De uma forma geral, Marjolein, Asselt, e Renn (2011) afirmam que a governança pode designar qualquer forma de organização de ação coletiva, além de se adaptar aos mais variados cenários e áreas de conhecimento. O Banco Mundial define que a governança é “maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais

e econômicos de um país visando o desenvolvimento” (WORLD BANK, 1992, p. 3). Para Diniz (1995), a palavra “governança” emerge fortemente a partir de reflexões conduzidas principalmente pelo Banco Mundial.

Alcântara (1998, p. 105, *apud* Lupova-Henry e Dott, 2018) define que a governança “envolve a construção de consenso, [...], em uma arena onde muitos interesses diferentes estão em jogo”. Para Humphrey e Schmitz (2002, p.2), a governança é definida como “o poder que certas firmas têm de coordenar os vários atores e definir parâmetros sobre os quais a cadeia opera”. Esses autores destacam que a governança envolve ações essenciais para as decisões coletivas, e assim, contempla funções básicas de avaliação (uma função de diagnóstico, que avalia se o que foi planejado está sendo executado – o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros); direcionamento (ato de orientar para tomar a direção desejada, preparar, articular e coordenar planos e estratégias aliando metas para alcançar objetivos); e monitoramento (submeter a um controle, a fim de verificar a execução – os resultados, o desempenho e o cumprimento das estratégias e planos internos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas dos colaboradores e usuários) da organização (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002).

A International Federation of Accountants (IFAC, 2013) define governança como uma estrutura de ordem administrativa, política, econômica, social, ambiental e legal que visa assegurar que os interesses almejados pelas partes envolvidas sejam delineados e, por conseguinte, alcançados. Para tal, a governança utiliza-se de princípios e mecanismos e, na atualidade, adquire um caráter mais prescritivo do que normativo, teoricamente a fim de assegurar um bom resultado nas organizações (GONÇALVES, 2006).

Observa-se que o conceito de governança está vinculado a uma natureza múltipla, multidisciplinar e flexível (BRASIL, 2014; LUPOVA-HENRY; DOTT, 2018; LIMA et al., 2018). Destaca-se, entretanto, que questões centrais das tipologias permanecem similares, tais como: estrutura de coordenação e interação de diversos atores (ROSENAU, 1992; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012); nova forma de governar e liderar (ALBERS, 2005; LUPOVA-HENRY; DOTT, 2018; LIMA et al., 2018); forma de solução de conflitos (BRASIL, 2014); e forma de processo decisório (LIMA et al., 2018), entre outros.

### 2.2.1 Princípio e diretrizes da governança

Em análise dos conceitos apresentados, observa-se que o construto governança vem sendo aplicado em diferentes dimensões (organizacional e interorganizacional) e diversos níveis (nível global, estadual ou local), e na interação entre os diversos atores, de organizações privadas a públicas e terceiro setor.

Para Humphrey e Schmitz (2002), a governança tem princípio e diretrizes diferenciadas em se tratando da esfera pública e corporativa. Entretanto, em muitas iniciativas, existe a necessidade de juntar as características das duas esferas, devido à diversidade e peculiaridade dos contextos. Trata-se de uma forma de atuação híbrida. Fiani (2013, p. 34) afirma

o fato de o híbrido envolver agentes privados independentes e, em alguns casos, também públicos, na consecução de objetivos comuns, impõe problemas de cooperação e adaptação entre os agentes, que são por natureza, distintos.

Fiani (2013) destaca ainda que “a forma de combinar mecanismos, incentivos e controles, de modo a reduzir conflitos e induzir à cooperação, é exatamente o desafio do híbrido”.

Para Diniz (1997, *apud* Araújo, 2002, p. 19) a governança pública é “a capacidade de ação do Estado na formulação e implementação de políticas públicas e consecução das metas

coletivas”. A governança pública é pautada em princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas, sendo eles oficializados por instituições reconhecidas mundialmente. O Quadro 1 apresenta os princípios da governança pública de acordo com cada organização.

Quadro 1: Caracterização dos princípios

IFAC (2001)	ANAO (2003)	TCU (BRASIL 2014)
Transparência, integridade e prestação de contas	Transparência, integridade, prestação de contas, liderança, compromisso e integração	Transparência, <i>accountability</i> , responsabilidade, equidade, eficiência, probidade, legitimidade.

Fonte: Dos autores (2018)

A **transparência** trata da possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização; a **integridade** é norteada pela honestidade e pela objetividade, além de refletir na forma de tomada de decisões e na qualidade e credibilidade do desempenho; a **prestação de contas** ou *Accountability* representa as normas de auditoria ou verificação da obrigação que têm as pessoas e entidades às quais se tenham confiado recursos materiais ou financeiros; a **legitimidade e conformidade** tratam de verificar se a lei foi cumprida e se o interesse público, o bem comum, foi alcançado; a **equidade** garante as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis; a **responsabilidade** é o zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade; a **eficiência** é fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível; a **probidade** diz respeito ao dever dos servidores públicos de demonstrar zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos; a **liderança** foca em identificação e articulação

das responsabilidades; o **compromisso** remete a assumir sua posição perante os resultados; e a **integração** significa estar inter-relacionado aos vários elementos em uma abordagem coerente e bem compreendida e ampliada em todas as organizações.

O conceito de governança corporativa surgiu com o desenvolvimento do mercado de capitais, onde iniciou o movimento de aporte de recursos de diferentes origens em organizações diversas (LUNARDI, 2008, *apud* RODRIGUES, 2010). Da pulverização acionária das organizações e das implícitas atividades desenvolvidas pelos seus gestores, emergiu a necessidade de criar mecanismos que resguardassem os devidos direitos dos acionistas (WEILL; ROOSS, 2004). Para Weill e Rooss (2004), esses mecanismos determinam a governança corporativa.

Grün (2004, p. 140) afirma que a governança corporativa tem a finalidade de ser um “instrumento que deflagraria um ciclo virtuoso, garantindo um melhor ambiente institucional e

assegurando aos investidores o destino de suas aplicações de risco”. Para tal, compreende os princípios da transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*), responsabilidade (IBGC, 2015).

A OECD (2003) abrange seis áreas consideradas basilares para uma efetiva estrutura de governança corporativa, sendo elas: 1) **direitos dos principais**: proteção para o exercício de seus direitos; 2) **tratamento equitativo dos principais**: relacionamento equilibrado e proporcional entre os majoritários e os minoritários, provendo mecanismos para a não violação de seus direitos; 3) **relacionamento com stakeholders**: estabelecimento da importância do reconhecimento legal ou contratual dos direitos dos *stakeholders* com vistas à sustentabilidade dos

empreendimentos conjuntos; 4) **divulgação e 5) transparência**: disponibilização de todos os documentos referentes à empresa; 5) **responsabilidades do Conselho de Administração**: definição da estrutura de governança – estratégias, monitoramento, controle e responsabilidades. O trabalho de Kitagawa (2007) acrescenta mais uma área ao mencionar o contexto da Governança Corporativa para a América Latina, sendo a **cooperação regional** reconhecida como a promoção de sinergia entre os países para sua incorporação no contexto internacional da temática de governança.

Observa-se, entretanto, que os princípios e as áreas descritas são similares aos da governança pública, mantendo-se o conceito original e diferenciando-se apenas o objeto.

### 3 METODOLOGIA

---

A elaboração e construção do conhecimento é um passo importante a ser dado no caminho da produção científica. A revisão da literatura é uma ferramenta que possibilita uma visão pautada em diversos autores (GALVÃO et al., 2004), servindo como base para ampliar o entendimento sobre um tema, visto que permite agregar os dados de vários estudos, para produzir um resultado mais preciso. Trata-se de um processo científico, e deve ser elaborada sobre um critério rigoroso.

Neste sentido, com foco em identificar uma lacuna na literatura, iniciou-se a leitura prévia de documentos sobre o tema IS e governança, para subsidiar a definição do objetivo da pesquisa. Com base no objetivo, iniciou-se a procura dos estudos acadêmicos, por meio das palavras-chave “IS e Governança”.

Os termos utilizados foram: “*Social Innovation*” AND *Governance*, e a busca foi realizada em 13

de novembro de 2018, nas bases de dados das plataformas Scopus e Web of Science. Essas bases foram escolhidas devido à sua ampla abrangência e relevância dos dados indexados. Outros documentos descritos na bibliografia, como sites, teses, dissertações e as referências listadas nos estudos identificados, foram utilizados como complemento à pesquisa (GALVÃO et al., 2004).

Para seleção dos documentos, foram aplicados alguns critérios, sendo: 1) campo de busca: *Article Title, Abstract, Keywords*, para a base Scopus, e *Tópicos*, para a Web of Science; 2) idioma: inglês e português; e 3) não foi delimitado o recorte temporal, visto que os resultados dos temas são recentes na academia. Com base nesses critérios, foram localizados 227 documentos na base Scopus e 221 documentos na Web of Science, totalizando 448 documentos para análise.

Devido ao fato de o tema em questão estar em pleno crescimento nos estudos acadêmicos, todos os 448 documentos resultantes das buscas foram aceitos para o portfólio inicial da pesquisa. Com auxílio do software EndNote®, foi realizada a exclusão dos documentos duplicados, restando 340 documentos para pesquisa.

Para uma avaliação mais criteriosa, foi realizada a leitura destes 340 documentos, considerando os títulos, palavras-chave e resumos (*abstracts*), com foco em identificar trabalhos com aderência ao tema apresentado. Foram considerados válidos para pesquisa os estudos que: 1) apresentavam uma iniciativa que considerava IS correlacionada com alguma forma de governança; 2) apresentavam e discutiam a governança das ações para a IS; 3) tratavam da governança de algum projeto social, de maneira empírica; 4) apenas documentos do tipo de artigo. Foram excluídos documentos de revisão de literatura sobre IS que apenas abordavam a necessidade de se ter governança, sem a descrever ou só a citando, sem entrar em maiores detalhes.

Após esse processo de filtragem, foram selecionados 32 documentos para a leitura integral e desses foram considerados válidos para a pesquisa 14 artigos.

A coleta dos dados ocorreu por meio da leitura integral dos 14 artigos selecionados, no sentido de identificar elementos que fornecessem subsídios para responder ao objetivo desta pesquisa.

Neste sentido, trata-se de uma pesquisa de natureza básica, de cunho qualitativo, e descritivo, pois conforme Gil (1999), Lupova-Hemry e Dotti (2018) afirmam que, existe uma predominância de métodos qualitativos e descritivos quando trata-se de estudos sobre IS e governança, visto que buscam sempre a descrição do fenômeno observado e existe uma relação complexa entre os diversos atores e os processos que ocorrem nos diversos níveis das organizações socialmente inovadoras.

## 4 RESULTADOS: INOVAÇÃO SOCIAL E GOVERNANÇA

Os 14 artigos que foram identificados na busca são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2:** Artigos basilares para construção deste estudo

ETXEZARRETA, A.; CANO G.; MERINO, S. Las cooperativas de viviendas de cesión de uso: experiencias emergentes en España. <i>Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa</i> , n. 92, p. 61-86, 2018.
FRANTZESKAKI, N. Seven Lessons for Planning Nature-Based Solutions in cities. <i>Environmental Science and Policy</i> , p. 101-111, 2019.
LUPOVA-HENRY, E.; DOTTI, N. F. Governance of Sustainable Innovation: Moving Beyond the Hierarchy-Market-Network Trichotomy? A Systematic Literature Review Using the 'Who-How-What' Framework. <i>Journal of Cleaner Production</i> , v. 210, p. 738-748, 2018.
BERNARDI, M.; DIAMANTINI, D. Shaping the Sharing City: An Exploratory Study on Seoul and Milan. <i>Journal of Cleaner Production</i> , v. 203, p. 30-42, 2018.

HOPPE;T. EVRIES, G. Social Innovation and the Energy Transition. <i>Journal Sustainability</i> , v. 11, 2018.
AOYAMA, Y.; PARTHASARATHY, B. When Both the State and Market Fail: Inclusive Development and Social Innovation in India. <i>Area Development and Policy</i> , 2018.
SOLOVEVA, S.; POPOV, A.;CARO-GONZALEZ. Social Innovation in Spain, China and Russia: Key Aspects of Development. <i>Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast</i> , v. 11, n. 2, 2017.
UNCETA, A.; CASTRO-SILVA, J.; FRONTI, J. The Three Governances in Social Innovation. <i>Innovation</i> , v. 30, p. 406-420, 2017.
PATIAS, T. Z. et al. Analysis Models Of Social Innovation: What Have We Had So Far?? <i>Brazilian Journal of Management &amp; Innovation</i> , v. 4, n. 2, p. 125-147, 2017.
ROSSI, A. Beyond Food Provisioning: The Transformative Potential of Grassroots Innovation Around Food. <i>Agriculture (Switzerland)</i> , v. 7, 2017.
TOSUN, J.; SCHOENEFELD, J. J. Collective Climate Action and Networked Climate Governance. <i>WIREs Clim Change</i> , pg.8:e 440, 2017.
PAIDAKAKI, A.; MOULAERT, F. Does the Post-Disaster Resilient City Really Exist? A Critical Analysis of the Heterogeneous Transformative Capacities of Housing Reconstruction “Resilience Cells”. <i>International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment</i> , 2017.
MARTINS, H. F. Governança colaborativa na prática: desafios das parcerias com organizações sociais no Brasil. <i>Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa</i> . 2016
BEŽOVAN, G.; MATANČEVIĆ, J.; BATURINA, D. Socijalne inovacije kao doprinos jačanju socijalne kohezije i ublažavanju socijalne krize u europskim urbanim socijalnim programima. <i>Rev. Soc. Polit., Zagreb</i> , v. 23, n. 1, p. 61-80, 2016.

Fonte: Dos autores (2018)

Para Lupova-Henry e Dotti (2018), falar de governança em IS não é trivial, visto que a dimensão social se diferencia do mercado econômico/lucrativo em função de suas peculiaridades, dentre elas: a origem e demanda dos problemas, os processos de autogestão, a colaboração e a rede de atores. Na dinâmica da IS, a governança representa o entendimento de como os novos arranjos sociais e organizacionais se complementam e funcionam na arena de tomada de decisão (HOPPE; VRIES, 2018; AOYAMA; PARTHASARATHY, 2018). Apresenta ainda a corresponsabilidade e a busca pelo equilíbrio dos papéis desempenhados pelos diversos atores, na busca de um tratamento

mais igualitário, que garanta o envolvimento de todos em ações coletivas (ETXEZARRETA; CANO; MERINO, 2018).

Soloveva, Popov e Caro-Gonzalez (2018) apontam que os métodos tradicionais de governança são incapazes de abranger todas as características do contexto social, entretanto são interdependentes. Para os autores, a governança é um elemento essencial para a dinâmica da IS. Deve contemplar mecanismos que fomentem as atividades em grupo e o compartilhamento do conhecimento, bem como a tomada de decisão.

Lupova-Henry e Dotti (2018) chamam atenção para a falta de estratégias de governança

dirigidas às IS, apesar de reconhecerem o seu potencial para o desenvolvimento sustentável das iniciativas. Para esses autores, as mudanças do paradigma voltado exclusivamente para o mercado de lucros sugere a necessidade de uma nova forma de trabalho, que suscite questões relativas à natureza da atividade desempenhada, ao grau de autonomia, à sustentabilidade, à credibilidade e transparência junto a seus atores, bem como melhores condições de monitoramento e controle (UNCETA; CASTRO-SILVA; FRONTI, 2017; BERNARDI; DIAMANTINI, 2018).

Martins (2016) e Frantzeskaki (2019) destacam que um dos principais desafios para organizações com fins sociais está alocado na forma da governança. Os estudos encontrados na literatura normalmente focam em análises da relação entre a administração pública, participação cívica e mudanças sociais. Esse tipo de abordagem, embora frutífera para a análise das relações de governabilidade de problemas sociais em ambientes urbanos, não oferece indicadores para a medição da governança em inovação social, e o nível de análise prioriza, em geral, uma perspectiva mais macro, deixando de fora os estudos de nível regional.

Frantzeskaki (2019) destaca ainda que a governança para IS pode ser abordada sobre dois entendimentos: o primeiro sob o foco da governança institucional (corporativa, pública, colaborativa, etc.), enquanto o segundo enfatiza a governança das redes. Sob a perspectiva institucional, destacam-se os acordos formais e informais, mecanismos de monitoramento e controle e a responsabilidade das atividades praticadas. Já na perspectiva de rede, destacam-se as inter-relações e sua intensidade, o grau de autonomia de cada ator, os diversos setores da sociedade envolvidos, com propósito nos mecanismos de coordenação e consenso, a fim de chegar a acordos eficientes e eficazes para o todo.

Singer-Brodowski, Etzkorn e Von Seggern (2019) tratam da governança juntamente com o tema de Educação para Desenvolvimento Sustentável (ESD). Estes autores destacam a necessidade de criar indicadores de monitoramento educacional, com foco em informar especialistas, formuladores de políticas e profissionais, e gerar conhecimento para moldar a formulação de políticas voltadas para o futuro. Entre os indicadores, destacam os indicadores de resultados, das competências de sustentabilidade, competência de tomada de decisão. Os autores apontam ainda que os relatórios (indicadores) tradicionais (quantitativos), podem até fornecer uma perspectiva sobre as tendências, entretanto, não fornecem relações causais sobre as estratégias de difusão, sendo necessária uma abordagem multimétodo.

Para Unceta, Castro-Spila e Fronti (2017), a governança em inovação social é explorada através de quatro premissas básicas: 1) para entender como a governança funciona na inovação social, é importante explorar o padrão de governança que os diferentes tipos de agentes regionais (organizações com e sem fins lucrativos, universidades, centros tecnológicos) usam para o desenvolvimento das ações; 2) o padrão de governança sempre inclui algum nível de conexão entre as organizações (rede de atores) para executar a inovação social; 3) o padrão de governança na inovação social sempre contém algum nível de participação (população-alvo) na execução de projetos de inovação social; 4) o padrão de governança na inovação social sempre possui preocupação com a sustentabilidade econômica e ambiental da iniciativa.

Esse envolvimento da população-alvo na governança do ecossistema de IS torna-se evidente quando Tosun e Schoenefeld (2017) trabalham o tema governança climática global. Os autores tratam das resoluções dos problemas climáticos

como uma forma de IS e afirmam que o modelo de governança, neste contexto, para que seja alcançado um resultado favorável, deve ser descentralizado, com foco em redes e em múltiplos atores.

Anglada (2016) argumenta que em IS as redes articulam as relações de governança com a administração pública, em seus diversos níveis, e que os sistemas locais de governança, com suas culturas políticas de negociação e conflito, condicionam a organização da dinâmica da inovação social e interferem nos mecanismos de decisão. O estudo de caso apresenta como mecanismo de governança diversos tipos de acordos entre os atores, plataformas de apoio para a tomada de decisão e resolução de conflitos, além de alternativas para a construção do envolvimento e da confiança. Anglada (2016) destaca, ainda, que os mecanismos de governança podem ser formais e informais, podendo ser desde instâncias formais

para facilitar a descentralização, as auditorias e a divulgação de balanço social, até a criação de estratégias informais para fomentar o envolvimento de todos.

Unceta, Castro-Spila e Fronti (2017) destacam que a governança, independentemente do modelo aplicado, carrega consigo princípios, premissas e mecanismos que favorecem a dinâmica da IS. Trata-se ainda de uma área recente, onde os mecanismos da governança são aplicados sem muito rigor. Entretanto, princípios como a transparência, a equidade e a prestação de contas são vitais à IS e encontrados nas iniciativas de maneira informal.

Como resultado final, observam-se e correlacionam-se algumas atividades desempenhadas pelas iniciativas, sendo basilares nos princípios da governança. O Quadro 3 apresenta a correlação entre algumas características identificadas nos estudos e os princípios basilares da governança.

**Quadro 3:** Características indicadoras de governança.

Ator/ano	Características encontradas na literatura	Princípio da
Lupova-Henry e Dotti (2018); Solov'eva, Popov e Caro-Gonzalez (2018); Frantzeskaki (2019); Singer-Brodowski, Etzkorn e von Seggern (2019); Tosun e Schoenefeld (2017)	Tomada de decisão Modelo descentralizado Participação de todos em processos; mecanismos de coordenação e consenso Negociação e conflito	Liderança; Integridade
Hoppe e Vries (2018); Aoyama e Parthasarathy (2018); Bernardi e Diamantini (2018); Frantzeskaki (2019)	Corresponsabilidade entre os atores; Divisão dos papéis dos participantes Grau de autonomia dos atores	Responsabilidade
Hoppe e Vries (2018); Aoyama e Parthasarathy (2018); Lupova-Henry e Dotti (2018); Tosun e Schoenefeld (2017)	Equilíbrio dos papéis desempenhados Tratamento mais igualitário Participação de todos em processos	Equidade

Ator/ano	Características encontradas na literatura	Princípio da
Etxezarreta, Cano e Merino (2018); Lupova-Henry e Dotti (2018); Frantzeskaki (2019)	Credibilidade e divulgação do resultado para a comunidade, monitoramento e controle, indicadores de resultados; as auditorias e a divulgação de balanço social	Transparência; Prestação de contas ou <i>Accountability</i>
Solov'eva, Popov e Caro-Gonzalez (2018); Tosun e Schoenefeld (2017)	Atividade em grupo Participação de todos Compartilhamento de conhecimento	Integração
Lupova-Henry e Dotti (2018), Unceta, Castro-Spila e Fronti (2017)	Ações que fomentam o desenvolvimento sustentável, sustentabilidade do projeto demonstrada por relatórios conforme a lei	Legitimidade; Probidade
Frantzeskaki (2019); Singer-Brodowski, Etkorn e von Seggern (2019); Martins (2016); Unceta, Castro-Spila e Fronti (2017); Anglada (2016)	Indicadores para medição da governança em um nível mais micro (local e pequeno projeto) Análise e gestão das redes Indicadores de competências	Compromisso
Singer-Brodowski, Etkorn e von Seggern (2019); Unceta, Castro-Spila e Fronti (2017); Anglada (2016)	Acordos formais e informais e uso de tecnologia para cumprir os objetivos planejados	Eficiência

Fonte: Dos autores (2018)

Observa-se que nos modelos descentralizados, onde a corresponsabilidade dos diversos atores é uma característica importante na tomada de decisão na dinâmica da IS, a negociação e a gestão de conflitos estão correlacionadas a uma liderança local efetiva, sendo esta considerada como uma característica fomentadora de IS. A transparência, a prestação de contas e *accountability* estão correlacionadas com os relatórios e balanços sociais apresentados em algumas iniciativas que geram a credibilidade com a divulgação do resultado para a comunidade.

Outro ponto importante a destacar neste estudo é a necessidade das iniciativas de IS de criarem indicadores de governança que contemplem um nível micro regional, como também a governança das redes. A distribuição dos papéis dos atores em rede promove uma maior interação entre todos os envolvidos. Também não podemos deixar de analisar a questão da sustentabilidade, visto que os modelos atuais de economia não sobrevivem a longos tempos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Com base na literatura, observa-se que, mesmo com a multidisciplinaridade dos conceitos, tanto de IS como de governança, as características centrais permanecem sendo discutidas dentro de diversos cenários. Os estudos apontam que os dois construtos são recentes na academia, e por isso ambos necessitam de mais estudos. Quando da junção dos mesmos, a literatura ainda é incipiente e muito descritiva, entretanto fica evidente a importância da governança para um bom desempenho da IS.

A IS surge como uma alternativa ao paradigma tradicional (econômico), por meio da criação de ações preocupadas com as questões sociais. Isto fomenta a abertura de diferentes formas de organizações e cria a necessidade de governança em diversos níveis, desde o nível local até o global. A governança é definida como o processo de gestão dessas relações e apresenta princípios que favorecem o seu fortalecimento, visto que compartilham, em sua essência, valores semelhantes, dentre eles os princípios da

integridade, da responsabilidade, da equidade, da transparência e do compromisso. Destaca-se o fato de que algumas iniciativas que compõem a dinâmica da IS já aplicam certos princípios de governança, entretanto ainda os tratam de maneira informal, embora a literatura considere a governança vital às iniciativas de IS.

Os estudos apontaram para a necessidade de mudança do modo de governança centralizado e autoritário para um eixo mediador e facilitador. Esta ênfase tem uma relação progressiva com os processos participativos, mecanismos de colaboração e governança local, elementos essenciais em destaque também no contexto de iniciativas de inovação social.

Por fim, identificou-se que não existe um modelo ideal de governança para IS; contudo, sua aplicabilidade é essencial para uma IS mais eficiente e sustentável, tema que merece atenção para aprofundamentos e destaque em pesquisas.



# GOVERNANCE IN THE DYNAMICS OF SOCIAL INNOVATION: CONCEPTS AND CHARACTERISTICS

## ABSTRACT

*Social innovation is an emerging concept that breaks the boundaries of purely commercial innovative interests. This new paradigm focuses on meeting social needs, where both collaboration networks and the involvement of various actors form a favourable environment for the application of governance mechanisms. Thus, governance becomes an essential element for social innovation, as it relies on a process of coordination of actors, social groups and different institutions, in order to achieve common goals. In this sense, this article aims to discuss governance from the standpoint of the dynamics of social innovation, its concepts and characteristics. Therefore, a systematic review of the literature was carried out in the Scopus and Web of Science databases. After reading the documents, fourteen articles were considered valid to form the research corpus. This is a basic qualitative and descriptive research. As a result, the confirmation of the importance of governance in the dynamics of social innovation stands out and points to the need of changing the mode of centralized and authoritarian governance to a more mediated and assistive principle. This emphasis has a progressive relationship with participatory processes, involvement in networks and collaboration mechanisms.*

\*\*\*

**KEY-WORDS:** *Social Innovation.  
Governance. Dynamics of  
Social Innovation.*

\*\*\*

## REFERÊNCIAS

ALBERS, S. *The design of alliance governance systems*. Köln (DE): Kölner Wissenschaftsverlag. *ASHOKA. Innovators for the Public*. 2005. Disponível em: <www.ashoka.org>. Acesso em: 03 fev. 2016.

ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e Espaços da Inovação Social. *Finisterra*, v. XLI, n. 81, p. 121-141, 2006.

ANGLADA, S. E. From social innovation to the solidarity-based economy: Key practices for the development of public policies. *Journal CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, v. 88, p. 635-653, 2016.

AOYAMA, Y.; PARTHASARATHY, B. When both the state and market fail: inclusive development and social innovation in India. *Area Development and Policy*, v. 12, n. 3, p. 549-56, 2018.

ÁVILA, R. C.; CAMPOS, J. L. La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n. 93, p. 5-50, 2018.

BERLE, A.; MEANS, G. *The modern corporation and private property*. Nova York: Macmillan, 1932.

BERNARDI, M.; DIAMANTINI, D. Shaping The Sharing City: An Exploratory Study On Seoul And Milan. *Journal Of Cleaner Production*, v. 203, p. 30-42, 2018.

BEŽOVAN, G.; MATANČEVIĆ, J.; BATURINA, D. Socijalne inovacije kao doprinos jačanju socijalne kohezije i ublažavanju socijalne krize u europskim urbanim socijalnim programima. *Rev. soc. polit.*, v. 23, n. 1, p. 61-80, 2016.

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, 2011.

BORGES, M. A. *Dinâmica das Parcerias Intersetoriais em Iniciativas de Inovação Social: da descrição à proposição de diretrizes*. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis. 2017.

- BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). *Referencial básico de governança: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública*. Versão 2. Brasília: TCU; Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.
- CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 82, p. 42-51, 2014.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). *Controle Interno – Estrutura Integrada: sumário executivo e estrutura*. Tradução PriceWaterhouseCoopers; Instituto dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo: The IABrasil; PwC, 2013.
- DINIZ, E. Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 385-415, 1995.
- ETXEZARETA, A.; CANO G.; MERINO, S. Las cooperativas de viviendas de cesión de uso: experiencias emergentes en España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n. 92, p. 61-86, 2018.
- FILÉTI, G. S. *Iniciativas de Ação Social de Cooperativas à Luz da Inovação Social*. 2019. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- FRANTZESKAKI, N. Seven lessons for planning nature-based solutions in cities. *Environmental Science and Policy*, p. 101-111, 2019.
- GALVÃO, M. C. et al. Revisão sistemática: recurso que proporciona a Incorporação das evidências na prática da enfermagem. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, v. 12, n. 3, p. 549-56, 2004.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, A. A Legitimidade na Governança Global. In: CONGRESSO DO CONPEDI, 15., 2006, Manaus. *Anais...* Manaus: Conpedi, 2006.
- HARRISSON, D.; CHAARI, N.; COMEAU-VALLÉE, M. Intersectoral Alliance and Social Innovation: When Corporations Meet Civil Society. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 83, n. 1, p. 1-24, 2012.
- HAXELTINE, A. et al. Transformative social innovation: a sustainability transitions perspective on social innovation. *Social Frontiers: The next edge of social innovation research*, 2013.
- HOPPE, T.; VRIES, G. Social innovation and the energy transition. *Journal Sustainability*, v. 11, 2018.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Developing country firms in the world economy: Governance and Upgrad-ing in Global Value Chains. *INEF Report*, Duisburg, n. 61, 2002.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). *Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework*. 2013. Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/good-governance-public-sector>>. Acesso em: 1 ago. 2019.
- LE GÁLES, P. À chaque ville sa gouvernance. *Magazine Sciences Humaines*, Hors serie, n. 4, 2004. Disponível em: <[https://www.scienceshumaines.com/a-chaque-ville-as-gouvernance\\_fr\\_13571.html](https://www.scienceshumaines.com/a-chaque-ville-as-gouvernance_fr_13571.html)>. Acesso em: 15 jul. 2019.
- LIMA, A. R. et al. A Correspondência Entre Governança Relacional e Resultados Sociais em Redes de Cooperativas de Material Reciclável. *Revista Administração em Diálogo*, v. 20, n. 3. P. 1-27, 2018.

- LINDENBERG, S. Prosocial Behavior, Solidarity, and Framing Processes. In: FETCHENHAUER D. et al. (Eds.). *Solidarity and Prosocial Behavior. Critical Issues in Social Justice*. Boston: Springer, 2006.
- LUPOVA-HENRY, E.; DOTTI, N. F. Governance of sustainable innovation: Moving beyond the hierarchy-market-network trichotomy? A systematic literature review using the 'who-how-what' framework. *Journal of Cleaner Production*, v. 210, p. 738-748, 2018.
- MARJOLEIN B. A.; VAN ASSELT; ORTWIN RENN. Risk governance, *Journal of Risk Research*, v. 14, n. 4, p. 431-449, 2011.
- MARQUES, P.; MORGAN, K.; RICHARDSON, R. Social innovation in question: The theoretical and practical implications of a contested concept. *Environment and Planning C: Politics and Space*, v. 36, n. 3, p. 496-512, 2018.
- MARTINS H. F. Governança colaborativa na prática: Desafios das parcerias com organizações sociais no Brasil. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, v. 12, 2016.
- MCNEILL, J. Enabling social innovation – opportunities for sustainable local and regional development. Community Economies. Social Frontiers. *The next edge of social innovation research*, 2013.
- MOORE, J. Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, v. 51, n. 1, p. 31, 2006.
- MULGAN, G. The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.
- MULGAN, G. et al. *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Londres: The Young Foundation, 2007. Disponível em: <<http://youngfoundation.org>>. Acesso em: 13 maio 2019.
- MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. *The open book of social innovation*. Londres: NESTA; The Young Foundation, 2010.
- OSSANI, A. *A Inovação Social como Processo e Resultado da Governança da Colaboração Interorganizacional: O Caso Do Canal Futura*. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, Unisinos, Porto Alegre, 2013.
- PAIDAKAKI, A.; MOULAERT, F. Does the post-disaster resilient city really exist? A critical analysis of the heterogeneous transformative capacities of housing reconstruction “resilience cells”. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, v. 18, 2017.
- PATIAS, T. Z. et al. Analysis Models Of Social Innovation: What Have We Had So Far? *Brazilian Journal of Management & Innovation*, v. 4, n. 2, p. 125-147, 2017.
- POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of socio-economics*, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.
- PRIM, M. A. *Elementos constitutivos das redes de colaboração para inovação social no contexto de incubadoras sociais*. 2017. 215 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- QUANDT, C. et al. Social innovation practices in the regional tourism industry: Case study of a cooperative in Brazil. *Social Enterprise Journal*, v. 13, n. 1, p. 78-94, 2017.
- ROSSI, A. Beyond food provisioning: The transformative potential of grassroots innovation around food. *Agriculture*, v. 7, 2017.
- SINGER-BRODOWSKI, M.; ETZKORN, N.; VON SEGGERN, J. One transformation path does not fit all-insights into the diffusion processes of education for sustainable development in different educational areas in Germany. *Journal Sustainability*, v. 11, p.269, 2019.

SOLOVEVA, S.; POPOV A.; CARO-GONZALEZ. Social Innovation in Spain, China and Russia: Key Aspects of Development. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, v. 11, 2017.

STERN, R. E. New approaches to urban governance in Latin America. Paper presented at the seminar IDRC and management of sustainable urban development in Latin America. *Lessons learnt and demands for knowledge*, p. 6-7, abr. 2000.

TOSUN, J.; SCHOENEFELD, J. J. Collective climate action and networked climate governance. *WIREs Clim Change*, p. 8, 2017.

UNCETA, A.; CASTRO-SILVA, J.; FRONTI, J. The three governances in social innovation. *Innovation*, v. 30, p. 406-420, 2017.

WESTLEY, F. *The social innovation dynamic*. Frances Westley, SiG@ Waterloo, 2008. Disponível em: <<https://www.google.com/search?q=WESTLEY%2C+Frances.+The+social+innovation+dynamic.+Frances+Westley%2C+SiG%40+Waterloo%2C+2008.&sourceid=chrome&ie=UTF-8>>. Acesso em 30 maio 19.

WORLD BANK. Governance and Development. *The International Bank for Reconstruction and Development*. Washington, D.C.: World Bank, 1992. p. 62.

ROSENAU, J. Governance, order and change in world politics. In: ROSENAU, J.; CZEMPIEL, E. O. (Eds.). *Governance without government: order and change in world politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. p. 1-29.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigerencial. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 176 -192, abr./jun. 2012.

FIANI, R. Arranjos institucionais e desenvolvimento: o papel da coordenação em estruturas híbridas. Texto para discussão n. 1815. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*, Rio de Janeiro, 2013.

RODRIGUES, J. G. L. *Diretrizes para implantação da governança de TI no setor público brasileiro à luz da Teoria Institucional*. 2010. 170 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.

WEILL, P.; ROSS, J. W. *IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

GRÜN, R. A sociologia das finanças e a nova geografia do poder no Brasil. *Tempo Social*, v. 16, n. 2, p. 151-176, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC, 2015.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OCDE). Changing Patterns of Governance in Higher Education. In: OCDE. *Education Policy Analysis*. Paris: OCDE Publishing, 2003.

KITAGAWA, C. H. *Análise comparativa dos segmentos de listagem da Bovespa com práticas diferenciadas de governança corporativa aos princípios recomendados pela OECD para a América Latina*. 2005. 86p. (Monografia) – FEA-RP/USP, Ribeirão Preto, 2005.

## SOBRE OS AUTORES



### João Artur de Souza

Professor titular da Universidade Federal de Santa Catarina no Departamento de Engenharia do Conhecimento. Graduação em Matemática (Licenciatura) pela Universidade Federal de Santa Catarina (1989) e em Direito pela Universidade do Sul Catarinense. Mestrado em Matemática e Computação Científica pela Universidade Federal de Santa Catarina (1993). Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999). Trabalhou na Universidade Federal de Pelotas de 1993 a 2007 como professor na área de Matemática, atuando especialmente em Educação a Distância. Foi coordenador dos Cursos de Graduação em Matemática e Matemática a Distância (2005-2006). Pesquisa na área de Inovação, Inteligência Artificial, Gestão do Conhecimento, Gestão de Risco e Controle Interno e Universidade Corporativa e faz parte de três grupos de pesquisa IGTI: Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (IGTI) (Líder), Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento (ENGIN) e Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional (KLON). Ministra as disciplinas Projetos Interdisciplinares, Gestão de Inovação e Lógica Matemática na Graduação. Na pós-graduação, atua no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC na área de Inteligência e Gestão para Inovação.

Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/6695591100082194>>.



### Gertrudes Aparecida Dandolini

Professora titular da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre (1997) e doutora em Engenharia de Produção (2000), e licenciada em Matemática (1992) pela UFSC. Foi professora da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) entre 2003 e 2007, onde foi coordenadora dos cursos de licenciatura em Matemática presencial e a distância. Foi pesquisadora da Universidade Aberta do Brasil (UAB) entre 2007 e 2011. Foi coordenadora e subcoordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) entre 2016-2017 e 2018-2019. Atualmente é líder do Grupo de Pesquisa Inteligência, Gestão e Tecnologia para Inovação (IGTI) e membro do ENGIN - (Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento). Ministra na graduação: Teoria Geral dos Sistemas, Criatividade e Inovação e Gestão da Inovação. Na pós-graduação, é professora do PPGEGC/UFSC na área de inovação. Linhas de pesquisa: Front End da Inovação, Inteligência para Inovação, Gestão de Inovação, Inovação Social e Universidade Corporativa.



### **Marcia Aparecida Prim**

Doutoranda e mestre em Gestão do Conhecimento pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora na Faculdade de Tecnologia AeroTD. Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing (2010) pela Sociedade Educacional de Santa Catarina Única/SOCIESC. Ganhou o Prêmio de Mérito Discente de Produtividade (turma mestrado de 2015 e turma doutorado 2017) e Mérito Acadêmico da Sociedade Educacional de Santa Catarina Única/SOCIESC em 2010. Possui experiência na área de gestão de projetos, gestão de empresas, setor privado e terceiro setor, bem como na área de treinamento e desenvolvimento. Atua como membro do Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (IGTI) (UFSC/CAPES), na linha de pesquisa em Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade. Realiza pesquisas principalmente nas áreas de inovação social e sua governança. É autora de artigos em periódicos especializados, capítulos de livros e anais de congresso nacionais e internacionais.

Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/7304844562625361>>.

