

# **O PROCESSO DE DIFUSÃO DE INOVAÇÕES SOCIAIS NO BRASIL – UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO COM FINS LUCRATIVOS**

Autores - Dra. Daniela Miranda Oliveira Horta<sup>1</sup> e Dr. Paulo Luiz Paulo Bignetti<sup>2</sup>

## **RESUMO**

A inovação social vem sendo apregoada como fomentadora do valor social por desenvolver novas práticas que propiciam uma vida mais digna as pessoas. Esse olhar social fez com que, durante muito tempo, ela fosse considerada uma área exclusiva do chamado “terceiro setor”. Porém, perspectivas recentes enfatizam que a inovação social deve perpassar todos os setores, inclusive o segundo setor onde as organizações com fins lucrativos estão inseridas. Contudo, para isso, elas precisam compreender a inovação social como uma estratégia organizacional e, não, simplesmente como uma forma de ação social. Dessa forma, este artigo apresenta a seguinte questão de pesquisa: como uma organização com fins lucrativos promove a gestão da inovação social de modo a ser adotada fora dos seus domínios? O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso do projeto Ideias da Tecnisa - um espaço colaborativo de ideias para a construção civil que promovam o bem-estar e a qualidade de vida de cada morador, e a ideia analisada foi o snapgrid (um detector de vazamento de gás e um painel para medir o consumo água e de energia elétrica em tempo real). Como fontes de evidências na coleta de dados foram utilizadas: análise de conteúdo dos fóruns do Projeto, entrevistas em profundidade com gestores da Tecnisa e uma análise da documentação. Na conclusão observa-se que as empresa com fins lucrativos estão se apropriando da economia colaborativa, essência da inovação social, para criar, desenvolver e difundir produtos que atendam as prementes necessidades sociais. O que demonstra estarem atentas ao empoderamento do cidadão, bem como, ao crescimento de uma cultura participativa calcada na vontade de fazer a diferença.

Palavras-chaves: Inovação, Difusão de inovações, Inovação Social, Economia colaborativa.

---

<sup>1</sup> Professora nos cursos de graduação e pós-graduações (lato sensu) da Unisinos - [danielah@unisinos.br](mailto:danielah@unisinos.br)

<sup>2</sup> Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Unisinos - [bignetti@unisinos.br](mailto:bignetti@unisinos.br)

## **1. Introdução**

Apesar das diversas publicações acadêmicas que abordaram o tema da inovação social e que foram disponibilizadas de 2010 a 2013 (uma análise parcial mostrou que 2.067 estudos acadêmicos foram produzidos em áreas diversas, como: Psicologia, Administração, Ciências Sociais e Educação), esse campo continua sendo mal compreendido. Isso ocorre devido ao fato de que está sendo visto sobre vários prismas e direcionado a diversas áreas de conhecimentos, sendo que o fio condutor entre todos esses estudos parece se o fato dela envolver questões sociais.

Por isso, durante muito tempo a inovação social foi considerada um campo exclusivo do chamado “terceiro setor” ou “setor social” - a parte da economia caracterizada por organizações cujos objetivos e responsabilidades são a manutenção e o desenvolvimento do bem comum/público através da aquisição, transformação e distribuição de bens e serviços públicos (DAWANS; ALTER 2009). Mas perspectivas recentes enfatizam que ela pode ocorrer em outros setores, como em organizações com fins lucrativos, bem como, inovações particulares podem difundir-se entre setores, por exemplo, surgindo em um movimento social e sendo adotado pelo governo, ou, até mesmo, evoluírem entre eles.

Porém, analisar como ocorre esse processo de difusão de inovações não é uma tarefa simples, tanto pela carência de estudos específicos sobre o tema quanto por não existir um modelo plenamente aceito. Além disso, as empresas com fins lucrativos, que estão desenvolvendo inovação social em países como o Brasil, parecem ainda não saber como identificar gaps sociais que de fato promovam um valor social, bem como de que forma devem propagar essa inovação de modo a ser aceita. Dessa forma, o objetivo do presente trabalho foi compreender: como uma organização com fins lucrativos promove a difusão da inovação social de modo a ser adotada fora dos seus domínios?

Para responder a essa questão, o presente artigo analisou o processo de difusão do projeto Tecnisa Ideias por meio de um exemplo de inovação social que surgiu dentro desse projeto de inovação aberta: um painel para medir o consumo água e de energia elétrica em tempo real. O modelo do processo de difusão que foi utilizado na análise nasceu da junção dos modelos seminais propostos por Katz, Levin e Hamilton, em 1963, e por Rogers, em 2003.

Além deste capítulo introdutório, o artigo apresenta uma discussão teórica na seção 2 e 3, na seção 4 são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados e na seção 5 são descritos os resultados do estudo. Na seção 6 as considerações finais e na seção 7 são apresentadas as referências.

## **2. Inovação Social**

O tema inovação social não é recente. Seus primeiros estudos remontam ao século XIX, quando o economista político William Lucas Sargant chamou algumas

personalidades da época de inovadores sociais por estarem propondo o bem-estar como uma solução para os problemas sociais, no lugar do trabalho (GODIN, 2012). No século 20, o surgimento de novas proposições para o tema proporcionou um redirecionamento nos estudos sobre a inovação social, que passou a ser vista como uma alternativa a tradicional forma de se fazer as coisas e não mais como um ato realizado apenas para subverter a ordem social. O inovador social começa a ser compreendido como um empreendedor, um agente de mudança social (GODIN, 2012) e a inovação social passa a ser objeto de estudo em diversas áreas do conhecimento, indo da psicologia a administração o que gerou estudos com pontos divergentes no que diz respeito a sua definição e convergentes no que tange as suas características.

Tal amplitude gerou diversas definições para a inovação social, o que pode comprometer o campo de estudo, tornando difícil para um investigador avaliar o que é ou não uma inovação social, por essa razão, optou-se por filtrar as definições encontradas na literatura de acordo com a sua proposição de **finalidade** e **atores**.

As definições apontam como finalidade de uma inovação social: gerar soluções alternativas para os problemas sociais (FAIRWEATHER, 1967), buscar o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades (CLOUTIER, 2003), satisfazer objetivos sociais (MULGAN et al, 2007b), reverter em valor para toda a sociedade ao invés de para as empresas privadas (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008), focar na satisfação de necessidades humanas (MOULAERT et al., 2007), responder às necessidades sociais e criar novas relações sociais ou colaborações (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), ser aplicada a necessidades sociais (BIGNETTI, 2011). Identifica-se que a maioria das definições sinaliza que a finalidade de uma inovação social é o atendimento das necessidades sociais, sendo essa a primeira premissa que norteará este estudo.

Com relação à participação de atores no desenvolvimento ou adoção de uma inovação social, as definições apontam que: (1) são desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais (MULGAN et al, 2007b); (2) são inseridas nas relações na comunidade e na governança comunitária (MOULAERT et al., 2007); e (3) envolvem a participação e a cooperação de todos os atores envolvidos (BIGNETTI, 2011). Nessa delimitação entende-se a importância da participação de mais de um ator tanto no desenvolvimento quanto na adoção de uma inovação social, sendo essa a segunda premissa deste estudo.

Dessa forma, inovação social é aqui definida como o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.

Esse conhecimento poderá tanto fornecer proposições inteiramente novas quanto a reorganizar proposições já existentes (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Por sua vez, essas proposições poderão assumir a forma de: um serviço (CHAMBON, et al., 1982), um produto, um processo de produção (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER,

2008), uma tecnologia (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), uma ideia, um princípio, uma parte da legislação, um movimento social, uma intervenção (CLOUTIER, 2003; DEES; ANDERSON; WEI-SKILLERN, 2004), bem como, a combinação de alguns desses elementos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), desde que: atendam a questões que são prementes e que ocorrem na intersecção entre as políticas públicas e a sociedade, envolvam a participação de atores diferentes em um ou mais de seus diferentes processo (geração da ideia, refinamento da ideia, aprovação da ideia, desenvolvimento da ideia, divulgação da ideia, aceitação da ideia e adoção da ideia) e gerem um valor social.

O valor social é “criação de benefícios ou reduções de custos para a sociedade, por meio de esforços para enfrentar necessidades e problemas sociais, de forma que vá além dos ganhos privados e benefícios gerais da atividade de mercado” (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, p.39, 2008).

Com isso, a sociedade como um todo é beneficiada e não apenas uma empresa ou corporação (ALTER, 2004). O que faz uma inovação social ser distinta de ações benevolentes (por exemplo, filantropia) ou de assistencialismos (CHAMBON, et al., 1982). Enquanto que a filantropia envolve um ato de caridade com o próximo e o assistencialismo representa uma forma da empresa retribuir à sociedade parte dos ganhos que obtiveram, a inovação social envolve uma construção social realizada em co-criação com os atores da inovação social, apresentando, dessa forma, contornos semelhantes à noção de inovação aberta proposta por Chesbrough em 2003 (HULGÅRD; FERRARINI, 2010; SILVA; BIGNETTI, 2012).

Os atores da inovação social podem ser reunidos conforme as suas características específicas em: o indivíduo (formada pelo cidadão como um empreendedor social), a organização pública não estatal (formada pelos movimentos sociais e pelas Organizações não governamentais - instituições de caridade, organizações sem fins-lucrativos e organizações de base comunitária); a organização estatal (formada pelo governo); e a organização híbrida (formada pelas Organizações não governamentais com atividades geradores de renda, pelas Empresas Sociais e pelas Empresas socialmente responsáveis), sendo essa última o objeto deste estudo.

### **3. Difusão de inovações**

O conceito de difusão de inovações “geralmente se refere à disseminação de ideias de uma sociedade” (RICHERSON; MULDER; VILA, 2001, p.350). Sendo a “essência da difusão a troca de informações entre um indivíduo que comunica a nova ideia para outros” (ROGERS, 2003, p.06). É o sentido de novidade, presente no conteúdo da mensagem, que dá a difusão o seu caráter especial e que pode fazer com que ela promova alguma alteração na sociedade, uma vez que, “quando algumas ideias novas são inventadas, difundidas e adotadas ou rejeitadas, elas podem gerar consequências que fomentarão a mudança social” (ROGERS, 2003, p.6). Por isso,

diversas inovações que fomentaram grandes avanços científicos só conseguiram alterar o status quo graças a difusão.

Apesar desse aparente poder da difusão de inovações, “existem limites reais para o quão rápido as sociedades podem absorver e modificar novas ideias de modo a desenvolverem a economia” (RICHERSON; MULDER; VILA, 2001, p.355), o que faz com que a difusão da inovação venha sendo alvo de estudos acadêmicos ao longo do tempo. Entre as décadas de 40 a 50 começaram a surgir pesquisas sobre a difusão de inovações em uma série de enclaves intelectuais independentes (ROGERS, 2003). Cada tradição de pesquisa enfatizava diferentes variáveis e apresentava uma abordagem com características diferentes embora fossem, algumas vezes, de áreas afins (KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963; ROGERS, 2003).

Em meados dos anos 60, esse cenário começou a mudar devido a pesquisas, como as promovidas pelos sociólogos Everett Rogers e Elihu Katz, Martin L. Levin e Herbert Hamilton que viam a padronização de abordagens por áreas de conhecimento como um elemento que restringia o progresso intelectual da pesquisa em difusão. Em seus estudos Rogers e Katz uniram elementos presentes na Antropologia, Sociologia; Sociologia rural; Educação; Saúde pública; Medicina sociológica; Comunicação; Administração; Marketing; Geografia; Economia; etc., visando propor um modelo que unificasse as diversas tradições que estudavam a difusão, bem como, a adoção de inovações o que propiciou o surgimento da Teoria da Difusão de Inovações.

Para Katz, Levin e Hamilton (1963) a difusão de inovações é “é definida como a (1) aceitação, (2) ao longo do tempo, de (3) um específico item, ideia ou prática, e (4) a aprovação de unidades (indivíduos, grupos, unidades corporativas), incorporado em (5) canais de comunicação, (6) estruturas sociais (redes, comunidade, classe) e (7) valores sociais, ou cultura”. Para Rogers (2003, p.5) “difusão é o processo pelo qual uma (1) inovação é comunicada por certos canais (2), durante certo tempo (3), dentre os membros de um sistema social (4)”. Além disso, ela pode ocorrer “como uma propagação espontânea e não planejada de novas ideias, ou como uma disseminação administrada e gerenciada” (ROGERS, 2003, p.6).

Observa-se que as proposições são amplas. O que sinaliza que a difusão pode ocorrer entre pessoas, entre empresas e entre pessoas e empresas. Porém, Katz Levin e Hamilton colocam um elemento determinante para a adoção: antes é preciso que ocorra uma aprovação (aceitação) da inovação no processo de difusão, embora em 1999 a palavra aceitação tenha saído do conceito a ideia de ter de sido aceita permaneceu para o autor como parte intrínseca da adoção. Os autores também sinalizam para a importância dos valores sociais (ou da cultura) para que a aceitação ocorra. Tais constatações, fez com que neste estudo fosse realizada uma fusão das proposições apresentadas por Katz, Levin e Hamilton e por Rogers. Portanto, propõem-se o seguinte conceito para a difusão de inovações: é um processo pelo qual uma inovação é comunicada por canais de canais de comunicação (interpessoal, massa e interativo), durante certo tempo, dentre os membros (indivíduos, governo, organizações públicas

não estatais e organizações privadas) de um sistema social de modo a ser aceita e adotada, como mostra a figura 1.

**Figura 1 - Processo de difusão de inovações**



Fonte: elaborado pela autora.

Com base nessa definição, o processo difusão de inovações aqui passa a ser composto pelos seguintes elementos: (a) a inovação (tema que foi abordado na seção 2 1); (b) os canais de comunicação; (c) o tempo; (d) o sistema social (estrutura social, valores sociais, cultura, líderes de opinião e agentes de mudança); (e) a aceitação; e (f) a adoção.

### 3.1. Canais de comunicação

Os canais de comunicação podem ser: canal interpessoal, canal de massa e canal interativo (ROGERS, 2003). O canal de comunicação interpessoal envolve a troca de informações presencial entre dois ou mais indivíduos. Os canais de comunicação de massa englobam os meios de transmissão de mensagens que envolvem uma mídia de massa, como rádio, televisão, jornal, etc., que permitem repassar a informação de um indivíduo para muitos. São geralmente os mais rápidos e eficientes na hora de repassar uma informação (de modo a gerar conscientização/conhecimento) a uma audiência, visto que permitem a difusão de uma mesma mensagem a um grupo vasto e heterogêneo.

Por sua vez, o canal de comunicação interativo foi originado por meio da Internet e tornou-se extremamente importante para a difusão de certas inovações nas últimas décadas uma vez que pode diminuir ou remover a distância entre quem emite a mensagem sobre uma nova ideia e quem a recebe (ROGERS, 2003). Esse canal pode atuar tanto na forma de um indivíduo para muitos, quanto entre dois indivíduos ou mais indivíduos, independente se esse indivíduo representa uma organização. Analisando

esses canais observa-se que o uso de mais de um canal concomitante parece reforçar a mensagem que se deseja transmitir o que auxiliará na difusão da inovação.

### 3.2. Tempo

A descrição do processo de difusão, evidentemente, leva em consideração o tempo, isto é, o período que decorre entre a geração da difusão e a completa adoção e aceitação por parte do receptor. (ROGERS, 2003). O tempo, aliás, é fator fundamental nos estudos de física e de físico-química sobre difusão. Segundo as leis de Fick, o fluxo depende de uma diferença de concentração entre duas regiões. Trazida a analogia para a difusão de inovações, seria possível afirmar que o processo deriva da diferença de conhecimento entre emissor e receptor. O chamado coeficiente de difusão da física refere-se, neste caso, ao entendimento de como se processa a transmissão das informações na unidade de tempo. Dito de outro modo, haveria uma assimetria de informação que tende a diminuir ao longo do tempo. O tempo, no processo de difusão, também engloba o período decorrido entre a adoção de uma inovação por um indivíduo ou grupo em relação ao período de adoção por outro indivíduo ou grupo, denominado de taxa de adoção. (ROGERS, 2003).

Embora o tempo seja um ingrediente essencial da difusão, algumas vezes, medi-lo pode se tornar impraticável ou até mesmo impossível, se for considerado que, conforme o tipo da inovação, a fase de confirmação da adoção ou da rejeição pode continuar por um período indefinido. (KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963). Isso ocorre devido ao fato de que o período é “um momento de gestação durante o qual uma nova ideia fermenta na mente dos indivíduos” (ROGERS, 2003 p. 213) até que ocorra a tomada de decisão: aceitação ou adoção.

### 3.3. Sistema Social

Rogers (2003, p.23) define um sistema social “como sendo um conjunto de unidades inter-relacionadas unidas para resolver um problema e atingir um objetivo comum, formado por: indivíduos, grupos informais, organizações e/ou subsistemas”. Ele constitui os limites nos quais uma inovação é difundida, uma vez que conforme o grupo a difusão de inovações pode ser facilitada ou não. Ele constitui os limites nos quais uma inovação é difundida, uma vez que conforme o grupo a difusão de inovações pode ser facilitada ou não. Geralmente é composto por cinco elementos: a estrutura social, as normas do sistema, o líder de opinião e os agentes de mudança.

A **estrutura social** pode ser definida “como arranjos padronizados da estrutura de um sistema” (ROGERS, 2003, p.24), e que estão relacionadas com a distribuição e a diferenciação do status e dos papéis dos ocupantes de cargos variados. Como as unidades de um sistema social não são todas idênticas no seu comportamento, elas necessitam de uma estrutura padrão, que é denominada de formal. Além dessa estrutura

formal, também existe uma estrutura informal formada pelas redes interpessoais (citadas anteriormente) que ligam os membros dentro do sistema social. As estruturas, formal e informal, constituem a estrutura social e são necessárias para obter o apoio, garantir a colaboração e facilitar a inovação social (YOUNG FOUNDATION, 2007).

Por sua vez, as “**normas** são os padrões de comportamento estabelecidos para os membros de um sistema social” (ROGERS, 2003, p.26). São elas que definem que comportamento é tolerável, servindo como um guia ou um padrão para o comportamento dos membros de um sistema social e podem representar uma barreira para a mudança e, conseqüentemente, para a aceitação de uma inovação. Funcionam, também, para fixar atitudes e valores comuns, ou, em outras palavras, para a disseminação da cultura, fazendo uma "comparabilidade" ou um "ajuste" entre a cultura de um grupo ou entre a personalidade de um indivíduo e os elementos propostos em uma inovação proposta (KATZ, LEVIN, HAMILTON, 1963). Visto que as normas de um grupo podem favorecer a adoção de uma determinada inovação do que a de outra (KATZ, 1962).

Dentro de um sistema social existem algumas figuras marcadas, como, por exemplo, o líder de opinião e o agente de mudança. O agente de mudança “é o indivíduo que influencia clientes no processo de decisão da inovação na direção desejada pela agência de mudança” (ROGERS, 2003, p.27). Já a liderança de opinião, pode ter o seu impacto medido “pelo grau com que um indivíduo pode influenciar atitudes e comportamentos de outros informalmente na direção desejada e com relativa frequência” (ROGERS, 2003, p.27). Embora a liderança de opinião possa iniciar uma mudança radical fazendo com que a inovação social seja fomentada, uma inovação social não pode depender apenas deles, visto que deve envolver uma ampla gama de atores (YOUNG FOUNDATION, 2007), sendo o espírito participativo, engajado, de todos os atores colabora para a difusão da inovação social (TAYLOR, 1970).

### **3.4. Aceitação**

A “aceitação é a variável dependente na maioria dos estudos de difusão, porém, tecnicamente falando, é o tempo da aceitação que realmente interessa” (KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963 p.240). Os aceitadores costumam ser classificados de acordo com o tempo de sua aceitação por um item ou comparados de acordo com a taxa relativa de aceitação de uma comunidade com a outra. Porém, é importante observar que existe uma distinção entre o "julgamento", de aceitar ou não um ideia ou produto e a sua "adoção" de fato. Ainda assim, os estudos “definem a aceitação de forma arbitrária, utilizando as informações sobre o tempo que levou para a inovação ser conhecida até a data do seu primeiro uso” (KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963). Não levam em conta que usar uma primeira vez não significa que continuará usando, nem que foi de fato aceito Por isso, algum tipo de distinção deve ser feita entre a aceitação externa e a sua interiorização, entre adoção e aceitação.



Parece existir uma espécie de ciclo de vida dos movimentos sociais: uma vez incorporada em uma instituição de forma permanente, a ação social perde a sua força inovadora até que uma nova pressão inovadora traz outra alteração (MARTINELLI et al, 2003).

### 3.5. Adoção

A adoção pode ser feita por um grupo ou de forma individual. Na em grupo, ela pode ser feita por coletividades, organizações formais de todos os tipos e grupos informais (KATZ, 1962). Isso ocorre devido o fato de que algumas inovações requerem uma adoção coletiva, que tanto pode permitir que qualquer indivíduo a adote ou não (o telefone, por exemplo), quanto ser imposta por órgãos reguladores, governos ou pela cultura da região, o que faz com todos devam adotá-las independente de aceitá-las ou não (KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963).

Já a decisão individual de adotar uma inovação envolve um processo de ações, portanto, não é um ato instantâneo, onde um indivíduo passa da primeira fase de conhecimento de uma inovação para a formação de uma atitude com a inovação, ele passa por estágios, sendo que a persuasão é um elemento forte do processo de decisão da inovação. Compreende-se que a persuasão é então uma fase de contemplação da inovação onde ocorrem os “links com a inovação, a discussão sobre a nova ideia com outros, a aceitação da mensagem sobre a inovação, a formação de imagens positiva da mensagem da inovação e o suporte para o comportamento inovativo do sistema.” (ROGERS, 2003, p. 199).

A fase da persuasão ocorre quando a inovação forma uma atitude favorável ou desfavorável devido a cinco características que são percebidas nela: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, possibilidade de experimentação e possibilidade de observação (ROGERS, 2003).

A **vantagem relativa** é o “é o grau com que uma inovação é percebida como melhor que a ideia que está sendo substituída” (ROGERS, 2003, p.229) ou, no caso de uma inovação social, ser comprovadamente melhor que as alternativas ofertadas (MULGAN et al., 2007a); e a **compatibilidade** é o “grau com que uma inovação é percebida como afinada com os valores existentes, as experiências passadas e as necessidades dos adotantes potenciais” (ROGERS, 2003, p.240). Ou seja, a inovação social deverá ser compatível com o que já existe e apresentar condições complementares que propiciem sua adoção (MULGAN et al., 2007a).

A **complexidade** é o “grau de dificuldade de entendimento e de utilização percebido pelo potencial adotante” (ROGERS, 2003, p.257). A inovação social deverá ser simples, sem grandes treinamentos ou adaptações; (MULGAN et al., 2007a), e a **experimentação** é o grau em que inovação pode ser experimentada numa base

limitada” (ROGERS, 2003, p.258), bem como apresentar resultados observáveis (MULGAN et al., 2007a).

A **observabilidade** é o “grau com que os resultados de uma inovação são visíveis para os outros” (ROGERS, 2003, p.258), a competitividade ocorre quando a inovação social é forte o suficiente ou possui uma fraca ou inexistente competição, e o preço, quando ela apresenta um baixo investimento (MULGAN et al., 2007a).

Já Mulgan et al. (2007a) acrescentam mais dois elementos na persuasão: a **competitividade** existente entre as empresa e da empresa (ser forte o suficiente ou possuir uma fraca ou inexistente competição) e o **preço** da inovação (ter um baixo investimento).

#### 4. Metodologia

O método de pesquisa escolhido foi o Estudo de Caso, que, segundo Yin (2005), é elemento essencial na hora de lidar com elementos contextuais. Por se concentrar num problema específico ou numa situação única, o estudo de caso fornece uma visão muito próxima do objeto, que no presente estudo será: um produto gerado por meio do projeto Tecnisa Ideias da empresa Tecnisa.

O Tecnisa Ideias se operacionaliza através de um site, denominado pela empresa de portal de ideias uma vez que atua com os conceitos de inovação aberta e de *crowdsourcing* (modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos e voluntários espalhados pela internet). Nele os internautas encontram um espaço para enviar sugestões que propiciem qualidade de vida, bem-estar e felicidade para moradores de condomínios, bem como, para colaborar com sugestões que foram enviadas.

A questão de pesquisa apresentada neste artigo é explanatória visto que envolve a seguinte proposição: como uma organização com fins lucrativos promove a difusão da inovação social de modo a ser adotada fora dos seus domínios?

Para realizar a pesquisa, foi elaborado um protocolo, que continha os procedimentos e as regras gerais que foram seguidos na coleta de dados, cujas técnicas utilizadas foram análise de conteúdo, análise de dados secundários e entrevistas em profundidade. Já para a análise de conteúdo foram analisados os textos dos fóruns que geraram uma inovação social específica dentro do projeto Tecnisa Ideias: *o painel para medir o consumo da energia elétrica em tempo real*, a escolha desse exemplo, entre as mais de 2.003 ideias que já foram enviadas, se deu em função dela já ter sido implantada e adotada por outras empresas. Além disso, foi realizada uma análise dos seguintes dados secundários: registro de arquivos da empresa: revistas internas e externas editadas pela Tecnisa; matérias em blogs de empresas parceiras; posts nas redes sociais da empresa Tecnisa: no Facebook, no blog Tecnisa e no Twitter.

Também foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores da Tecnisa de acordo com a disponibilidade e retorno aos contatos preliminares estabelecidos via e-mail: o Diretor de Ambientes Digitais e Marketing, o gerente e-business, e a Gerente de Marketing e Comunicação. As entrevistas foram realizadas por Skype nos mês de dezembro de 2012, com duração média de 1 hora, tomando por base um roteiro semi-estruturado o que permitiu uma interação maior entre o entrevistado e o entrevistador. Todas as entrevistas foram devidamente gravadas e transcritas.

As evidências levantadas nas entrevistas, nos conteúdos dos fóruns e nos dados secundários foram interpretadas qualitativamente, utilizando como base para a análise as seguintes premissas dos elementos presentes no processo de difusão de inovações, como mostra a tabela 1.

**Tabela 1 - Premissas dos elementos presentes no processo de difusão de inovações**

<b>Elemento</b>	<b>Premissa</b>
<b>Inovação social</b>	A inovação social é distinta de uma ação de assistencialismo, responsabilidade social ou filantropia.  Envolve a participação de mais de um arranjo institucional em uma das diversas fases da inovação social, sem ser apenas na adoção.
<b>Canais de Comunicação</b>	Apresenta um destes canais: interpessoal, massa, e interativo, sendo que uso de mais de um canal concomitante parece reforçar a mensagem que se deseja transmitir o que auxiliará na difusão da inovação.
<b>Tempo</b>	Na inovação social observa-se um caráter de curto ou longo prazo.
<b>Sistema social</b>	Estrutura social - as estruturas formal e informal são necessárias para obter o apoio, garantir a colaboração e facilitar a inovação. Cultura e Normas - podem favorecer a adoção de uma determinada inovação do que a de outra. Agentes de mudança e liderança de opinião - embora possam iniciar uma mudança radical fazendo com que a inovação social seja fomentada, uma inovação social não pode depender apenas deles. Ela deve envolver uma ampla gama de atores sendo o espírito participativo, engajado, de todos os atores colabora para a difusão da inovação social.
<b>Aceitação</b>	Deve ter uma aceitação interna e externa – é importante observar que existe uma distinção entre o "julgamento", de aceitar ou não um ideia ou produto e a sua "adoção" de fato.
<b>Adoção</b>	A persuasão ocorre quando a inovação forma uma atitude favorável ou desfavorável devido a sete características que são percebidas nela, como: Vantagem relativa - ser compatível com o que já existe e apresentar condições complementares que propiciem sua adoção. Compatibilidade - ser compatível com o que já existe e apresentar condições complementares que propiciem sua adoção. Complexidade- ser simples, sem grandes treinamentos ou adaptações. Experimentação- ser experimentada numa base limitada. Observabilidade – ser visível para os outros. Competitividade - ser forte o suficiente ou possuir uma fraca ou inexistente competição. Preço - ter um baixo investimento.

Cada uma dessas premissas será verificada em uma inovação social oriunda do projeto Tecnisa Ideias: o painel para medir o consumo água e de energia elétrica em

tempo real. Isso ocorre pelo fato do projeto Tecnisa Ideias ser uma inovação social que propicia o surgimento de inovações sociais.

## **5. A empresa Tecnisa e o projeto Tecnisa Ideias**

A empresa Tecnisa foi fundada em 1977 e está entre as cinco maiores incorporadoras do Brasil. Possui ações na Bolsa e atua no mercado de construção civil. Entre empreendimentos residenciais, condomínios de casas, flats e escritórios, hoje a empresa conta com mais de três milhões de metros quadrados lançados e mais de dez mil clientes (TECNISA, 2012).

A cultura organizacional da Tecnisa pode ser traduzida no lema “mais construtora por m<sup>2</sup>”, um conceito que significa que a empresa procura inovar utilizando tecnologias construtivas do estado da arte. Segundo o Presidente da Tecnisa, “nosso foco sempre será a qualidade na oferta de produtos e serviços e na geração de valor perene para acionistas, colaboradores e outros públicos estratégicos envolvidos em nossas atividades” (RELATÓRIO, 2011),

A estratégia da empresa está voltada não apenas para a geração de receitas, mas, também, para inovações que possibilitem a oferta de novas soluções para a comunidade em geral, particularmente para pessoas geralmente não contempladas nos produtos de concorrentes. Para tanto, a empresa investe, desde 2009, em projetos de inovação social que a tornam diferenciada no mercado.

Um primeiro projeto foi o de Consciência Gerontológica que buscou desenvolver novas características de arquitetura inclusiva para idosos e portadores de deficiências, facilitando sua locomoção e lazer e melhorando sua qualidade de vida. No processo de geração de ideias e de soluções, a empresa voltou-se para o Orkut e solicitou colaborações de usuários das comunidades relacionadas a esse tema. A empresa recebeu mais de 200 ideias e duas foram selecionadas.

Esse projeto rompeu com paradigmas na empresa Tecnisa e no mercado da construção civil. A experiência abriu as portas para a colaboração externa dentro da empresa, tanto no núcleo de P&D quanto em outros departamentos. A Tecnisa passou a incorporar comentários e sugestões dos consumidores, levando-a a repensar todos os seus processos. Segundo, o Gerente de E-business, “a sugestão de um usuário fez, por exemplo, com que o departamento financeiro aproveitasse o boleto de pagamento para colocar informações extras para os seus clientes, como andamento da obra, etc.”.

O sucesso do retorno dessa ação de inteligência coletiva fez com que a empresa desenvolvesse outros projetos entre eles o Tecnisa Ideias, foco deste estudo, que é um espaço colaborativo sobre a construção civil lançado em agosto de 2010 e que busca potencializar a característica colaborativa dos cidadãos. Tendo em vista a sua importância tanto do ponto de vista empírico como teórico, faz-se, a seguir, uma análise detalhada do projeto.

## 5.1 O Projeto Tecnisa Ideias

A Tecnisa investiu seis meses no planejamento do projeto Tecnisa Ideias e R\$ 200 mil para desenvolver essa plataforma, lançada inicialmente em formato beta, que pode ser acessada tanto pelo endereço [www.tecnisaideias.com.br](http://www.tecnisaideias.com.br) como também na página oficial na construtora ([www.tecnisa.com.br/tecnisaideias](http://www.tecnisa.com.br/tecnisaideias)).

Na sua essência, o projeto Tecnisa Ideias é um site onde os internautas têm a oportunidade de enviar sugestões que propiciem qualidade de vida, bem-estar e felicidade de cada morador. Essas ideias podem receber comentários de outros usuários, bem como, podem receber votos e serem fortes candidatas a implantação. Além disso, o internauta ainda pode participar de ideias postadas por outros usuários. Também existe a opção dos internautas enviarem perguntas para serem respondidas diariamente pela Tecnisa e/ou por outros membros da comunidade.

O Tecnisa Ideias ainda contempla uma promoção denominada de desafios Tecnisa que visa à resolução de problemas específicos indicados pela empresa. Esses desafios são periódicos e têm regulamentos específicos e recompensas financeiras. Dentro do Tecnisa Ideias ainda existe um link denominado de Radar Tecnisa - um espaço de *trend hunting* mantido pela empresa através de profissionais especializados que buscam, descobrem e escrevem posts sobre ideias, tendências e novidades internacionais de design, inovações, produtos, dicas e assuntos relacionados com moradia, infraestrutura doméstica, bem estar, tecnologia e até segurança doméstica. No seu primeiro ano de operação, foram gerados 245 posts e matérias publicadas.

Antes de desenvolver a plataforma Tecnisa Ideias a empresa realizou um profundo estudo sobre o comportamento do consumidor brasileiro. Entre os pontos encontrados destacou-se o fato de o brasileiro ser participativo, de gostar de ser ouvido e de ver suas ideias colocadas em prática. O consumidor brasileiro também está estimulado pelas facilidades promovidas pelos meios digitais: ele consome o que quer, quando quer, onde quer e como quer.

É interessante observar que, com o controle da inflação e com a diminuição da pobreza, 30 milhões de pessoas desfavorecidas ascenderam ao consumo. Um programa do governo federal foi lançado com o objetivo de fornecer moradia para as camadas mais baixas da população. Esse programa, denominado “Minha casa minha vida”, aumentou o número de pessoas das classes C e D comprando imóveis novos e na planta. Porém, essas pessoas possuem desejos e necessidades específicas que nem sempre estão presentes em imóveis para a classe B e A, ou seja, requerem uma expertise que poucas empresas atualmente dominam.

Esses e outros dados apontavam para a urgência de se criar um espaço onde o público pudesse expor suas ideias de melhorias nos processos, nos serviços ou em aspectos de engenharia, segurança e lazer nos imóveis que construídos, de modo a gerar qualidade de vida, bem-estar e felicidade a cada morador - adequadas a cada estilo de

vida. E onde a empresa Tecnisa pudesse manter um relacionamento próximo com seus consumidores.

O site do projeto Tecnisa Ideias já recebeu, em dois anos de atuação (de 2010 a 2014), mais de 220 mil visitantes. Desses, 2.575 participaram ativamente dos fóruns enviando 2.051 ideias para as mais diversas áreas, como: segurança, acessibilidade e sustentabilidade. Até o momento, foram aprovadas e executadas 20 ideias que respondem com maior assertividade às necessidades das comunidades onde a Tecnisa está inserida. Uma das ideias que se transformou em inovação de impacto social foi *o painel para medir o consumo água, gás e de energia elétrica em tempo real*, cujo desenvolvimento é descrito a seguir.

## **5.2 Uma inovação a partir do Tecnisa Ideias**

Uma das questões levantadas pelo site do Tecnisa Ideias foi “Como deve ser o melhor lugar do mundo para se viver em comunidade?”. As respostas foram buscadas junto aos leitores dos blogs Nerd, Casa da Chris, Update or Die e Gizmodo. A dinâmica consistiu em que os leitores desses blogs postassem suas ideias no período de primeiro de outubro a primeiro de dezembro de 2010. Os canais de comunicação utilizados foram o interpessoal (reuniões com representantes dos blogs), de massa (anúncios e entrevistas em jornal e revistas) e o interativo (e-mail, intranet, redes sociais – Facebook, Twitter, Blogs, portais, etc). Essa ação contou com 1063 ideias; 2091 participantes e 169 perguntas. No final do prazo cada blog selecionou a sua melhor ideia. No dia 3 de dezembro de 2010 a Tecnisa divulgou o vencedor que levou um iPad pra casa.

A melhor ideia foi a de um representante do blog Jovem Nerd, que lançou a proposta da criação de um painel onde constasse todos os gastos dos moradores referentes a água e a energia elétrica. Nesse painel apareceria um gráfico onde a pessoa poderia ver em qual horário do dia ela gastou mais água ou energia elétrica. O usuário também poderia fazer uma comparação de gastos na semana e nos meses.

A Tecnisa aperfeiçoou essa ideia, em parceria com a empresa I-House (empresa de tecnologia e automação para casas), e, em outubro de 2011, lançou um empreendimento para a classe C com um medidor individual de água, gás e luz, denominado de Snapgrid. Cada apartamento do Flex Paulicéia, em São Bernardo do Campo, São Paulo, conta com esse medidor que indica quanto cada aparelho ou grupo de tomada consome, registrando, separadamente, o consumo da geladeira, da máquina de lavar roupas, do microondas, das tomadas e da iluminação geral dos ambientes. Na tela de cristal líquido, é possível conferir o consumo instantâneo e acumulado de energia de cada item, além de ter uma estimativa do valor da conta ao final do mês. Além disso, o morador do Flex Pauliceia pode ainda acompanhar o seu consumo pela internet.

Com essa iniciativa, a empresa estima que os moradores economizem até 20% dos gastos mensais em energia, pois quando uma pessoa começa a acompanhar as despesas domésticas em tempo real, a tendência é economizar ainda mais. Além da medição individual, o Flex Paulicéia conta com uma lista de 18 diferenciais em eficiência energética, economia de água, conforto acústico e térmico, geração de energia e segurança. Cada item foi escolhido a partir do Tecnisa Ideias e de um *brainstorm* realizado pela equipe do projeto Tecnisa Ideias com o departamento de Engenharia da Tecnisa.

Em apenas duas semanas de lançamento, 50% das 301 unidades do Flex Paulicéia já haviam sido vendidas, sendo que o medidor Snapgrid esteve em destaque no apartamento montado no showroom junto com um selo do projeto Tecnisa ideias.

O medidor Snapgrid já está sendo utilizado por outras empresas e arquitetos, inclusive foi destaque na casa Cor de 2011 de São Paulo que teve como foco a automação residencial. Ele apareceu no projeto da arquiteta Ana Bartira Brancante, que apresentou um Loft Tecnológico equipado com Wallpad, Home Controller e Snapgrid (todos da empresa I-House). O Wallpad é um equipamento que possui o mesmo tamanho que o interruptor de luz tradicional e que comanda sistemas como iluminação, ar-condicionado e persianas. Por ser wireless, dispensa cabeamento, o que evita infraestrutura diferenciada e a quebra de paredes e, por ser modular, permite que a automação possa ser feita gradualmente. O Home Controller é um aparelho desenvolvido para substituir todos os controles da sala de TV por tablets ou smartphones, oferecendo o máximo em conforto e praticidade através do gerenciamento dos sistemas de som, imagem, além de iluminação, ar condicionado, entre outros.

Como se observa da descrição acima, o projeto Tecnisa Ideias se revelou como uma fonte de inovações de impacto social. Adotando a inovação aberta (CHESBROUGH, 2003) como premissa, a empresa foi capaz de gerar ideias e soluções que atendem a necessidades sociais de forma duradoura.

### **5.3 Analisando o caso da Tecnisa Ideias**

A partir do relato sobre a inovação desenvolvida pela Tecnisa, tanto em relação ao Tecnisa Ideias como com relação ao medidor Snapgrid, é importante fazer-se aqui uma reflexão teórica sobre o processo de inovação descrito. Particularmente, procura-se analisar o processo de difusão da nova solução social tendo em vistas seus pré-requisitos descritos na literatura.

A iniciativa da empresa em criar um espaço colaborativo denominado Tecnisa Ideias se caracteriza como uma inovação social, pois atende a uma necessidade social, envolve a participação de atores distintos na geração e na adoção da ideia e, como consequência, gera valor social (CLOUTIER, 2003). Além disso, se consubstancia numa nova tecnologia (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010) e num novo

produto (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008), com benefícios sociais a populações de baixa renda.

Por unir as estratégias de inovação aberta e de *crowdsourcing* o projeto Tecnisa ideias tornou-se distinto de uma ação de assistencialismo, responsabilidade social ou filantropia (CHAMBON, et al., 1982), visto que envolve a participação de mais de um arranjo institucional em uma das diversas fases da inovação social, sem ser apenas na adoção (BIGNETTI, 2011).

Neste estudo conceitua-se difusão de inovações sociais como um processo pelo qual uma inovação é comunicada por canais de comunicação (interpessoal, massa e interativo), durante certo tempo, dentre os membros (indivíduos, governo, organizações públicas não estatais e organizações privadas) de um sistema social de modo a ser aceita e adotada.

Com relação aos canais de comunicação utilizados, observa-se que uso de mais de um canal concomitante (interpessoal – reuniões e o vendedor com o comprador no ponto de venda; de massa, como os anúncios em jornal; e interativo, utilizando o site, e as redes sociais, como o Facebook, Twitter, Blogs, etc.) pareceu reforçar a mensagem que a Tecnisa procurava transmitir (como promover qualidade de vida, bem-estar e a felicidade para cada morador) o que indica ter auxiliado a inovação social ter, em um curto espaço de tempo, sido gerada, aperfeiçoada, desenvolvida, implantada, difundida e adotada. Além disso, a sociedade como um todo foi beneficiada e não apenas uma empresa ou corporação (ALTER, 2004).

Uma análise do sistema social indica que as estruturas formal e informal, bem como as normas e a cultura, foram necessárias para que o núcleo de ambientes digitais e marketing da empresa Tecnisa obtivesse apoio, garantindo a colaboração e facilitando a inovação (KATZ, 1962; ROGERS, 2003). Observou-se que o projeto Tecnisa Ideias foi rapidamente incorporado tanto internamente quanto externamente.

Internamente as estruturas formal e informal da Tecnisa auxiliaram que o projeto fosse aceito e que as ideias surgidas naquele espaço fossem adotadas na íntegra e algumas até aperfeiçoadas. Externamente, as normas, a cultura colaborativa e a cultura digital desempenharam um papel importante para a aceitação e adoção dos internautas que participaram no site e, no caso do medidor Snapgrid, das empresas parceiras (os blogs e a I-House) e dos compradores do empreendimento Flex Pauliceia (TAYLOR, 1970; YOUNG FOUNDATION, 2007).

Outro aspecto analisado diz respeito à adoção, nas inovações sociais estudadas foram identificadas todas as sete características da persuasão (ROGERS, 2003; MULGAN et al., 2007a). Elas possuíam:

- (a) Vantagem relativa - não existem outros sites de inovação aberta com foco na construção civil. No caso do Snapgrid, não existia um aparelho que medisse o consumo individual de cada aparelho e, sim, o consumo da



residência. Assim, a adoção da tecnologia se enquadra nos preceitos evolucionistas da sobrevivência do mais apto.

- (b) Compatibilidade – atualmente, 83,4 milhões (IBOPE, 2012) de pessoas no Brasil tem acesso à internet o que significa que poderão tanto participar ativamente do Tecnisa ideias, bem como, consultar os dados do Snapgrid.
- (c) Complexidade– o site do Tecnisa Ideias é explicativo, de fácil navegação e interface amigável. Com relação ao medidor Snapgrid, ele pode ser adotado por pessoas de nível social e educacional mais baixo, pois apresenta uma operação de fácil entendimento o que favorece a utilização do produto.
- (d) Experimentação - O desenvolvimento do site do Tecnisa Ideias se mostrou efetivamente como um ambiente de experimentação. O site do projeto Tecnisa Ideias já recebeu, em dois anos de atuação (de 2010 a 2012), mais de 220 mil visitantes. Desses, 2.384 participaram ativamente dos fóruns enviando 2.003 ideias.
- (e) Observabilidade- calcula-se que a utilização do Snapgrid possibilita que os usuários economizem até 20% dos gastos mensais em energia. Assim, os resultados da inovação são visíveis para os outros, que passam a adotá-la seguindo o exemplo da utilização por outras pessoas.
- (f) Competitividade – o fato de ter uma cultura de inovação aliada ao fato de estar entre as cinco maiores incorporadoras do Brasil.
- (g) Preço - o investimento inicial no site foi relativamente baixo, 200 mil. Porém, com relação ao Snapgrid é interessante observar, também, que os investimentos em P&D e o custo total de fabricação não foram repassados pela empresa ao produto final. Nesse sentido, a percepção da empresa de criar valor social foi preponderante: o custo não foi repassado ao consumidor uma vez que a empresa acredita que vale a pena investir nesse tipo de inovação para promover melhorias na vida dos moradores de baixa renda.

Como se observa, o projeto Tecnisa Ideias possibilitou o desenvolvimento de uma tecnologia única, que começa a ser empregada em outros negócios da própria empresa. Além disso, ocorreu a difusão dessa solução social para outras empresas e para arquitetos, que passaram a adotá-la em seus projetos. Propaga-se, assim, a inovação social atingindo novos consumidores. Considerando os aspectos descritos acima, é possível, agora, analisar o objeto de pesquisa, Tecnisa Ideias, à luz do modelo desenvolvido. A tabela 2 apresenta os principais achados sob a luz do modelo.

Tabela 2 – Achados sob a luz do modelo.

Inovação social	Ao utilizar estratégias de inovação aberta e <i>crowdsourcing</i> o projeto Tecnisa Ideia conseguiu envolver a participação de mais de um arranjo institucional (Cidadão e Empresas Socialmente Responsáveis) em uma das diversas fases da inovação social, sem ser apenas na adoção.
	Tanto o projeto Tecnisa Ideias quanto a inovação social oriunda dessa inovação, o medidor Snapgrid, também conseguiu ser distinta de uma ação de assistencialismo,

	responsabilidade social ou filantropia. Além disso, a sociedade como um todo foi beneficiada e não apenas uma empresa ou corporação, uma vez que gerou um valor social. Portanto, o projeto Tecnisa Ideias e produtos dele oriundos podem ser considerados inovações sociais.
Canais de Comunicação e tempo	A Tecnisa também pareceu reforçar sua mensagem ao utilizar mais de um canal de comunicação concomitante (interpessoal massa e interativo). Tanto que a inovação social, em um curto espaço de tempo (um ano e dois meses), foi gerada, aperfeiçoada, desenvolvida, implantada, difundida e adotada.
Aceitação e Sistema social	Ocorreu uma aceitação externa pelos cidadãos e mercado bem como uma aceitação interna pelos colaboradores da Tecnisa.
	Para que acontecesse a aceitação interna foi vital o papel das estruturas formal e informal, bem como das normas e da cultura que auxiliaram o núcleo de ambientes digitais e marketing da empresa Tecnisa a obter apoio, garantindo a colaboração e facilitando a inovação.
	Líderes de opinião e os agentes de mudança presentes na empresa Tecnisa iniciaram uma mudança de paradigma na empresa fazendo com que ela abrisse suas portas para a inovação aberta e consequentemente para a inovação social.
	Para aceitação externa, que o fato de estarmos vivendo em uma cultura colaborativa e digital parece ter colaborado para ele fosse incorporado por uma ampla gama de atores: empresas e cidadãos, resultando em novas inovações sociais.
Adoção	As sete características da fase da persuasão estavam presentes na inovação social e foram importantes para que a inovação social formasse uma atitude favorável entre os cidadãos e o mercado.

Dessa forma, corrobora o conceito de que a difusão de inovações sociais é um processo pelo qual uma inovação social é comunicada por canais de comunicação (interpessoal, massa e interativo), durante certo tempo, dentre os membros (indivíduos, governo, organizações públicas não estatais e organizações privadas) de um sistema social de modo a ser aceita e adotada. Porém, por se tratar de um estudo de caso único, as considerações aqui apresentadas não podem ser generalizadas, mas permitem uma análise mais aprofundada de uma inovação social empreendida por uma empresa com fins lucrativos.

## 6. Considerações finais

Este artigo teve por objetivo compreender como uma organização com fins lucrativos promove a difusão da inovação social de modo a ser adotada dentro e fora dos seus domínios. A análise do caso permite que sejam feitas algumas considerações importantes tanto do ponto de vista teórico quanto empírico.

A primeira consideração diz respeito ao extenso debate acerca do conceito de inovação social presente na literatura analisada que apontou para a necessidade de se realizar um enquadramento de uma iniciativa de inovação social, como a descrita no artigo, ao conceito que foi proposto neste artigo. Com relação a isso, observa-se que no projeto Tecnisa Ideias houve um conhecimento desenvolvido e aplicado a necessidades sociais por meio da participação e da cooperação de diversos atores que geraram

soluções novas e duradouras para grupos sociais, para comunidades ou para a sociedade em geral. Dessa forma, está de acordo com o conceito de inovação social proposto por Bignetti (2012).

Outro achado do caso estudado está o fato da inovação social não necessariamente limitar-se a si própria, visto que ela pode ser um espaço de fomento de outras inovações. Ou seja, uma inovação social pode fomentar outras inovações sociais. Além disso, ela se aproxima do conceito de inovação aberta, pois atores externos à empresa participam do processo de construção da inovação. Entretanto, existe uma diferença fundamental entre o conceito de inovação social aqui proposto e o conceito de inovação aberta proposto por Chesbrough (2003): na inovação social a premissa fundamental é a geração de um valor social e não, apenas, a geração de valor econômico.

A segunda consideração envolve o processo de difusão das inovações promovida. Compreende-se que tanto a escolha diversificada dos canais de comunicação quanto à geração de um propício sistema social auxiliaram para que a mensagem sobre a inovação social fosse propagada, bem como, que a inovação fosse aceita e adotada em um curto espaço de tempo. Assim, reforça-se a ideia proposta por Katz, Levin e Hamilton (1963) e por Rogers (2003) de que estrutura social, normas, cultura, liderança de opiniões e agentes de mudança facilitam o processo de difusão de uma mensagem e de adoção de uma inovação.

Contudo, observaram-se duas particularidades no caso analisado. Em primeiro lugar a mensagem que foi difundida trazia no seu interior uma proposta que podia ser interpretada de forma diferente conforme o tipo de pessoa, visto que envolvia promover qualidade de vida, bem-estar e felicidade para cada morador. Porém, esse fato não impediu que ela fosse rapidamente aceita por uma ampla gama de atores. Em segundo lugar, apesar de ter sido possível verificar no caso a presença das cinco características da persuasão propostas por Rogers (2003) e das duas características necessárias para a adoção propostas por *Mulgan et al. (2007a)*, observou-se que houve a predominância de duas delas: complexidade e experimentação algo que contradiz a literatura.

A literatura costuma sinalizar que as características vantagem relativa ou compatibilidade são as mais importantes para que a adoção de muitas inovações aconteça. Mas, no projeto Tecnisa Ideias as características mais relevantes foram complexidade e experimentação. Dessa forma, no caso analisado é possível concluir que inovações sociais que utilizam a tecnologia precisam apresentar baixa complexidade e alta experimentação para serem adotadas. Assim compreende-se que o fato do Tecnisa Ideias envolver tecnologia, mas ter uma interface amigável e uma navegação simples parece ter auxiliado para que fosse acessado por 220 mil visitantes e experimentado por 2.575 pessoas que participaram ativamente dos fóruns enviando 2.051 ideias.

Uma terceira consideração deste artigo envolve relação entre a inovação social e os conceitos desenvolvidos para a difusão das inovações tecnológicas, particularmente daquelas cujo objetivo fundamental é o lucro ou a busca de uma vantagem competitiva. De fato, alguns dos preceitos presentes na inovação tecnológica podem ser transportados para casos de inovação social. Entretanto, uma análise mais detalhada tende a mostrar que há algumas diferenças importantes no processo de inovação social em relação ao processo da inovação tecnológica: (a) nas inovações sociais ocorre, geralmente, a participação de múltiplos atores, interessados principalmente no bem coletivo e não no bem individual; (b) como consequência, as relações são essencialmente colaborativas e as controvérsias são resolvidas através da busca de benefícios mútuos; (c) não se verifica a preocupação com a proteção intelectual, pois as experiências, quando exitosas, são levadas a outros grupos sociais e não ficam restritas a uma organização ou empresa; (d) o processo se vincula tanto à difusão quanto à adoção de soluções mais duradouras. Como a adoção é simultânea ao desenvolvimento da inovação, há a tendência de uma maior aceitação por parte do grupo social.

A quarta e última consideração diz respeito a uma situação particular do caso: o desenvolvimento de um artefato, o Snapgrid, realizado por um grupo de atores, e que tem fins sociais e que não originou em uma patente da ideia, mas sim, do produto final aperfeiçoado pela empresa parceira. Acreditava-se que o uso de proteção de patente inibiria a difusão da tecnologia, visto que tornaria a empresa desenvolvedora como única proprietária, mas isso ainda não aconteceu. Portanto, faz-se necessário entender melhor esse cenário, visto que um entendimento sobre os fins sociais da tecnologia é imprescindível para evitar futuras disputas judiciais que podem prejudicar difusão da tecnologia.

Quanto às implicações gerenciais, parece importante ressaltar que o caso estudado exemplifica a grande questão que se apresenta para os gestores das organizações com fins lucrativos e que desenvolvem inovações sociais: como fazer uma gestão (interna e externa) e um acompanhamento (externo) do sistema social que dê conta da complexidade nele presente? Visto que uma empresa pode se envolver em atividades que não são o seu foco (no caso da Tecnisa ela é uma construtora e não uma empresa de automação, porém abriu espaço para pensar nisso em parceria com outras pessoas e empresas).

Uma empresa também pode ter que responder a ações para as quais não possui controle absoluto (como a cultura colaborativa e digital presentes em uma determinada sociedade e grupo). O que aponta para outro aspecto que merece a atenção: de que forma o gestor se adapta à mudança de um consumidor passivo para um consumidor participativo? Os chamados prosumers parecem representar uma multidão cada vez maior, particularmente quando as inovações e as soluções possuem caráter social.

Compreende-se que tais dicotomias (interno-externo), bem como, uma competição-cooperação estão no centro dessa questão. Assim sendo, entender e

gerenciar as contradições inerentes ao processo parece representar um desafio a ser vencido.

O exemplo trazido e as questões aqui levantadas indicam que o tema da difusão e da adoção de inovações sociais merece amplo debate e um aprofundamento teórico. Esperamos que o artigo possa contribuir para proveitosas discussões sobre os reflexos da tecnologia na sociedade e sobre o desenvolvimento de inovações sociais.

## 7. Referências

ALTER, K. (2004). Social Enterprise Typology. *Virtue Ventures LLC*. Available at <<http://www.4lenses.org/setypology>>. Access: April/2011.

BIGNETTI, L. P (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, v. 47, n. 1, p. 3-14, Janeiro/Abril.

CHAMBON, J.-L; DAVID, A. DEVEVEY, J.M. (1982). Les innovations sociales. *Presses Universitaires de France*. Colection Que sais-je. Paris.

CHESBROUGH, H. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*. v. 44, n.3, p.35-41.

CLOUTIER, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? *Collection Études théoriques. Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*, n. ET0314, Nov.

DAWANS, V.; ALTER, K. (2009). The Four Lenses Strategic Framework - Toward an Integrated Social Enterprise Methodology, *The Four Lenses*, 2009. Available at <<http://www.4lenses.org/>>. Access: April, 2011.

DEES, G.; ANDERSON; B. B.; WEI-SKILLERN, J. (2004). Scaling Social Impact Strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review*, Spring.

FAIRWEATHER, G. (1967). *Methods for Experimental Social Innovation*. Wiley, New York, 262 pp.

GODIN, B. (2012). Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present Project on the Intellectual History of Innovation. Working Paper. *Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*. n. 11.

HULGARD, L.; FERRARINI, A. V. (2010). Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública. *Ciências Sociais Unisinos*, v. 46, n. 3, p. 256-263, Setembro/Dezembro.

IBOPE (2012). Acesso à internet no Brasil chega a 83,4 milhões de pessoas. *IBOPE Nielsen Online – AdRelevance*. Available at: <http://www.ibope.com.br/pt-br/relacionamento/imprensa/releases/Paginas/Acesso-%C3%A0-internet-no-Brasil- chega-a-83,4-milh%C3%B5es-de-pessoas.aspx>. Access: November/2012

KATZ, E. (1962). Notes on the Unit of adoption in Diffusion Research. *Sociological Inquiry*, v. 32, p. 3-9.

\_\_\_\_\_, LEVIN, M. L.; HAMILTON, H. (1963). Traditions of Research on the Diffusion of Innovation. *American Sociological Review*, v. 28, p. 237-52.

\_\_\_\_\_. (1999). Theorizing Diffusion: Tarde and Sorokin Revisited. *The Annals*. V. 566, p. 144-155.

MARTINELLI, Flávia et al, (2003) Territorial innovation models: a critical survey of the international literature. *Social Innovation, Governance and Community Building – SINGOCOM. Centre National de la Recherche Scientifique - FU 3*.

MOULAERT, F. et al (2007). Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities. *European Urban and Regional Studies*, v. 14, n. 3, p. 195–209.

MULGAN, G. et al. (2007a). In and out of sync - The challenge of growing social innovations. *NESTA (the National Endowment for Science, Technology and the Arts)*. Research Report: September.

\_\_\_\_\_ et al (2007b). Social innovation what it is, why it matters and how it can be accelerated. The Young Foundation Saïd Business School in Oxford. *Skoll Centre for social entrepreneurship*.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. (2010). Social Innovator Series: Ways To Design, Develop And Grow Social Innovation. The Open Book Of Social Innovation. *NESTA (the National Endowment for Science, Technology and the Arts)*, march.

PHILLS Jr., J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. (2008). Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. Fall.

RELATÓRIO Anual 2011 (2011) Tecnisa. Available at: [http://www.tecnisa.com.br/arquivos/sustentabilidade/relatorio\\_2011\\_tecnisa.pdf](http://www.tecnisa.com.br/arquivos/sustentabilidade/relatorio_2011_tecnisa.pdf). Access: November/2012

RICHERSON, P. J.; MULDER, M. B.; VILA, B. J. (2001). Principles of Human Ecology. *Division of Environmental Studies, University of California Davis*. Available at: <http://www.des.ucdavis.edu/faculty/Richerson/BooksOnline/101text.htm>. Access: May/2012

ROGERS, E. M (2003). *Diffusion of innovations*. 5ed. New York : Free Press.

TAYLOR, J. B. (1970). Introducing social innovation. *The journal of Applied Behavioral Science*, v. 1, n. 1.

TECNISA (2012). Tecnisa. Available at: <http://www.tecnisa.com.br/institucional-historia.html> . Access: November/2012

SILVA, S. B.; BIGNETTI, L. P. (2012). A Inovação Social e a Dinâmica de Inovação Aberta na Rede Brasileira de Living Labs. *XXXVI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro – 22 a 26 de setembro.

YIN, R. K (2005). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre : Bookman.

YOUNG FOUNDATION (2007). Making the most of local innovations: what makes places innovative and how local Innovations can be best exploited. Interim report – November.