

Willian Douglas Guilherme  
(Organizador)

# A Produção do Conhecimento nas Ciências Sociais Aplicadas 4



 **Atena**  
Editora  
Ano 2019

Willian Douglas Guilherme  
(Organizador)

# A Produção do Conhecimento nas Ciências Sociais Aplicadas 4

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

P964 A produção do conhecimento nas ciências sociais aplicadas 4 [recurso eletrônico] / Organizador Willian Douglas Guilherme. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (A produção do conhecimento nas ciências sociais aplicadas; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-295-1

DOI 10.22533/at.ed.951192604

1. Abordagem interdisciplinar do conhecimento. 2. Ciências sociais – Pesquisa – Brasil. I. Guilherme, Willian Douglas. II. Série.

CDD 307

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

Os textos são um convite a leitura e reúnem autores das mais diversas instituições de ensino superior do Brasil, particulares e públicas, federais e estaduais, distribuídas entre vários estados, socializando o acesso a estes importantes resultados de pesquisas.

Os artigos foram organizados e distribuídos nos 5 volumes que compõe esta coleção, que tem por objetivo, apresentar resultados de pesquisas que envolvam a investigação científica na área das Ciências Sociais Aplicadas, sobretudo, que envolvam particularmente pesquisas em Administração e Urbanismo, Ciências Contábeis, Ciência da Informação, Direito, Planejamento Rural e Urbano e Serviço Social.

Neste 4º volume, reuni o total de 23 artigos que dialogam com o leitor sobre temas que envolvem educação, escola e sociedade, dança e desenvolvimento sociocultural, urbanização, memória e museu, inovação social, economia, habitação, arquitetura e identidade cultural, movimentos sociais dentre outros, que são temas que se interligam e apontam críticas e soluções dentro das possibilidades das Ciências Sociais Aplicadas.

Assim fechamos este 4º volume do livro “A produção do Conhecimento nas Ciências Sociais Aplicadas” e esperamos poder contribuir com o campo acadêmico e científico, trabalhando sempre para a disseminação do conhecimento científico.

Boa leitura!

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A (IN)JUSTIÇA COGNITIVA E A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: UMA EXPERIÊNCIA ENTRE A ESCOLA E A COMUNIDADE	
Lívia Salomão Piccinini Karla Moroso	
<b>DOI 10.22533/at.ed.9511926041</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>25</b>
A CARÊNCIA DO HABITAR NAS POLÍTICAS PÚBLICAS: AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS HABITACIONAIS DE INTERESSE SOCIAL NO DF/BRASÍLIA	
Kenia de Amorim Madoz Marcos Thadeu Queiroz Magalhães	
<b>DOI 10.22533/at.ed.9511926042</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>40</b>
A INFLUÊNCIA DA DANÇA TRADICIONAL GAÚCHA PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO E SOCIOCULTURAL	
Eduardo Fernandes Antunes Maria Aparecida Santana Camargo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.9511926043</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>45</b>
A PRECÁRIA URBANIZAÇÃO DE FAVELAS DO PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DO CRESCIMENTO-PAC	
Josélia da Silva Alves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.9511926044</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>59</b>
ADVERSIDADES DA PRODUTIVIDADE FABRIL BRASILEIRA E FORMAS DE REAVER A SITUAÇÃO	
Hugo Pablo Lourenço Sapia	
<b>DOI 10.22533/at.ed.9511926045</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>73</b>
ALMA DOS OBJETOS: ABORDAGEM MEMORIAL E BIOGRÁFICA DE UM OBJETO DE MUSEU	
Helen Kaufmann Lambrecht Espinosa Daniel Maurício Viana de Souza Diego Lemos Ribeiro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.9511926046</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>85</b>
ALUGUEL SOCIAL E POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA: CONSIDERAÇÕES SOBRE A NECESSÁRIA ALTERAÇÃO DA LEGISLAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	
Luciano Roberto Gulart Cabral Júnior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.9511926047</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>90</b>
APROPRIAÇÃO DO ESPAÇO URBANO: O HABITAR DO MORADOR DAS RUAS	
Dhyulia Roberth Ribeiro Isidoro Cristienne Magalhães Pereira Pavez	
<b>DOI 10.22533/at.ed.9511926048</b>	

<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>104</b>
CONTRIBUIÇÕES DA HISTÓRIA DA CIÊNCIA PARA RESSIGNIFICAÇÃO DO CONCEITO DE QUANTIDADE DE MATÉRIA POR PARTE DE LICENCIANDOS EM QUÍMICA	
Sandra Franco-Patrocínio Ivoni Freitas-Reis	
<b>DOI 10.22533/at.ed.9511926049</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>131</b>
CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA GERAL DE SISTEMAS PARA A MUDANÇA SISTÊMICA DA INOVAÇÃO SOCIAL	
Daniela de Oliveira Massad Paulo César Lapolli Felipe Kupka Feliciano Leandro Maciel Nascimento Édis Mafra Lapolli	
<b>DOI 10.22533/at.ed.95119260410</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>145</b>
“CRESCIMENTO ECONÔMICO” COM “RESPONSABILIDADE SOCIAL”: A ESTRATÉGIA NEODESENVOLVIMENTISTA E O PROGRAMA MINHA CASA MINHA VIDA (PMCMV)	
Caroline Magalhães Lima	
<b>DOI 10.22533/at.ed.95119260411</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>157</b>
DÉFICIT HABITACIONAL E CONDIÇÕES DE MORADIA: UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE TUPÃ-SP	
Sandra Cristina de Oliveira Leonardo de Barros Pinto Gessuir Pigatto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.95119260412</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>169</b>
FICÇÕES ARQUITETÔNICAS E A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE CULTURAL	
Bruna Dal Agnol Caliane C. O. de Almeida	
<b>DOI 10.22533/at.ed.95119260413</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>185</b>
FILOSOFIA: REFLEXÕES ÉTICAS NO CONTEXTO INTERDISCIPLINAR EDUCACIONAL	
Bruna Medeiros Bolzani Fernando Battisti	
<b>DOI 10.22533/at.ed.95119260414</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>196</b>
HUMANIZAÇÃO DE CENÁRIO DO MUSEU HISTÓRICO DE LONDRINA: OTIMIZAÇÃO DA TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO	
Cleuza Bittencourt Ribas Fornasier Mariana Lautenschlager Spoladore Ana Paula Perfetto Demarchi	
<b>DOI 10.22533/at.ed.95119260415</b>	

<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>212</b>
LABORATÓRIO FILOSÓFICO “SORGE LEBENS”: MAIORIDADE PENAL E SUAS IMPLICÂNCIAS	
<a href="#">Everton Luis Israel Ribas</a> <a href="#">Vanessa, Steigleder Neubauer</a> <a href="#">Rafael Vieira de Mello Lopes</a> <a href="#">Fagner Cuozzo Pias</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.95119260416</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>221</b>
MOVIMENTOS SOCIAIS E INTERNET	
<a href="#">Nildo Viana</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.95119260417</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>236</b>
O TRABALHO NAS ECONOMIAS COLABORATIVAS: A PRECARIZAÇÃO E O DISCURSO DA GLAMOURIZAÇÃO	
<a href="#">Carlos Roberto Santos Vieira</a> <a href="#">Elaine Di Diego Antunes</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.95119260418</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>243</b>
PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM UMA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DE CERTEAU	
<a href="#">Franciely Chropacz</a> <a href="#">Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.95119260419</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>249</b>
PROJOVEM URBANO: UM PROGRAMA INOVADOR PARA A JUVENTUDE?	
<a href="#">Vanessa Batista Mascarenhas</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.95119260420</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>260</b>
SENTIMENTOS E SENSações: O MARKETING DE EXPERIÊNCIA COMO ALIADO NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	
<a href="#">Guilherme Juliani de Carvalho</a> <a href="#">Briza Gabriela Moreira Martins</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.95119260421</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>271</b>
TRABALHO PENOSO EM TEMPOS DE PRECARIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO NO BRASIL: (DES)CONSTRUINDO CONCEITOS	
<a href="#">Magda Cibele Moraes Santos Silva</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.95119260422</b>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>286</b>
TUTELA DO ANIMAL DOMÉSTICO: UMA BREVE RETROSPECÇÃO DO PERÍODO PRÉ-HISTÓRICO DA HUMANIDADE AOS DIAS ATUAIS NO ÂMBITO DAS CONSTITUIÇÕES FEDERAIS BRASILEIRAS DE 1824 A 1988	
<a href="#">Nilsen Aparecida Vieira Marcondes</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.95119260423</b>	



## CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA GERAL DE SISTEMAS PARA A MUDANÇA SISTÊMICA DA INOVAÇÃO SOCIAL

### **Daniela de Oliveira Massad**

Universidade Federal de Santa Catarina,  
Pós-graduação em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento  
Florianópolis - SC

### **Paulo César Lapolli**

Universidade Federal de Santa Catarina,  
Pós-graduação em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento  
Florianópolis - SC

### **Felipe Kupka Feliciano**

Universidade Federal de Santa Catarina,  
Pós-graduação em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento  
Florianópolis - SC

### **Leandro Maciel Nascimento**

Universidade Federal de Santa Catarina,  
Pós-graduação em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento  
Florianópolis - SC

### **Édis Mafra Lapolli**

Universidade Federal de Santa Catarina,  
Pós-graduação em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento  
Florianópolis - SC

**RESUMO:** Diante dos inúmeros problemas relacionados às desigualdades sociais, crescimento sustentável, mudanças climáticas, entre outros, a inovação social vem ganhando espaço relevante na sociedade atual. O presente

artigo tem por objetivo verificar as contribuições da teoria geral de sistemas para a inovação social a partir de levantamento teórico sobre os construtos. Caracteriza-se como uma revisão narrativa, pois constitui-se de uma análise da literatura, interpretação e análise crítica dos pesquisadores. Por apresentar características colaborativas e interdisciplinares, a inovação social se desenvolve pela participação de diversos atores observadores que atuam durante todo o seu processo. Além disso, por ser complexa, a inovação social, impacta diretamente o ambiente onde se insere, e para que possa alcançar seus objetivos sociais necessita de uma visão sistêmica. Existem poucos estudos que abordam o tema em questão, necessitando-se, inclusive, de estudos práticos na área.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teoria geral dos sistemas. Visão sistêmica. Pensamento sistêmico. Inovação social. Mudança sistêmica.

**ABSTRACT:** Faced with the numerous problems related to social inequalities, sustainable growth, climate change, among others, social innovation has been gaining significant space in today's society. The present article aims to verify the contributions of the general theory of systems for social innovation from a theoretical survey on the constructs. It is characterized as a narrative review, since it constitutes an analysis

of the literature, interpretation and critical analysis of the researchers. By presenting collaborative and interdisciplinary characteristics, social innovation is developed by the participation of several observers who work throughout their process. Moreover, because it is complex, social innovation directly impacts the environment in which it is inserted, and for it to achieve its social objectives it needs a systemic vision. There are few studies that approach the subject in question, even needing practical studies in the area.

**KEYWORDS:** General theory of systems. Systemic vision. Systemic thinking. Social innovation. Systemic change.

## 1 | INTRODUÇÃO

Com o surgimento do enfoque sistêmico as organizações passaram a ser compreendidas como um sistema aberto, em constante relação com o seu ambiente. Este mutante e complexo ambiente instiga as organizações a buscarem soluções com vistas a garantirem sua competitividade e sustentabilidade. Neste cenário, um grande diferencial para as organizações está na inovação.

No contexto da inovação encontra-se a inovação social que, nos últimos anos, vem ganhando espaço significativo em todos os segmentos da sociedade em face de inúmeros problemas relacionados ao clima, desigualdades sociais, crescimento sustentável, entre outros. Mesmo com o grande interesse sobre o tema inovação social, bem como o incentivo para aplicação de ações, ainda não se tem um conceito definido do que realmente a inovação social significa nem quais métodos podem ser utilizados para o processo da inovação social (BORGES et al., 2015).

A inovação social influencia diretamente a imagem das organizações na sociedade. Desta forma, as organizações buscam a criação de mecanismos para o desenvolvimento de ações que contribuam para a redução dos problemas identificados por Borges et al. (2015). Um olhar holístico sobre a inovação social pode ser potencializado pelas organizações que adotam o pensamento sistêmico. Esta forma de visão pode contribuir para disseminar um entendimento comum de como práticas de inovação social podem ser implementadas, bem como, quais são os benefícios alcançados pela organização.

Muitas inovações sociais ocorrem dentro de organizações como agências públicas, empresas sociais, organizações não governamentais ou privadas, no entanto, o campo busca ir além da fronteira da organização para tornar a inovação aberta e social. Apesar de diferentes, as formas organizacionais na inovação social são igualmente importantes como nas inovações tecnológicas ou comerciais, pois criam novas formas de colaboração entre seus atores e efetuam mudanças no modo de pensar (MURRAY; CAULIER-GRACE; MULGAN, 2010).

O presente artigo tem por objetivo verificar as contribuições da teoria geral de sistemas para a inovação social a partir de levantamento teórico sobre os construtos.

Caracteriza-se como uma revisão narrativa da literatura, pois se desenvolve a partir de busca na literatura, seguida de análise crítica dos pesquisadores, permitindo uma visão abrangente sobre o tema estudado (ROTHER, 2007).

## 2 | TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

A Teoria Geral de Sistemas (TGS) apresentada por Ludwig von Bertalanffy durante a década de 1950, se consagrou como umas das principais teorias administrativas desde o surgimento da administração científica de Taylor. Ao contrário da visão mecanicista da revolução industrial, a TGS se estruturou dentro de uma abordagem sistêmica, ou seja, a compreensão da organização como um sistema que influencia e recebe influência do ambiente onde está inserida. Alves (2012, p. 157) afirma que a TGS

atingiu praticamente a todas as áreas de conhecimento. Organismos vivos, considerados máquinas, e estudados como se o funcionamento de suas partes explicasse o funcionamento do todo. E cada um de seus órgãos também deveriam ser esmiuçados para estudar seu funcionamento, etc. Acontece que qualquer ser vivo só pode ser considerado como tal, se for visto em toda a sua inteireza, na qual o todo é mais que a soma das partes.

Dentro da visão da TGS, organizações são constituídas de partes menores que interagem entre si e que, apenas com o seu completo entendimento se torna possível compreender o todo, ou seja, a organização. O crescimento de um sistema é acompanhado da expansão de suas partes que tendem a funcionar separadamente, gerando um esforço de integração destas para manter a viabilidade do sistema como um todo (Lawrence & Lorsch, 1973).

Em um mundo globalizado, complexo e mutante, é imprescindível que se adote uma visão sistêmica para a compreensão do seu comportamento e funcionamento. A visão sistêmica tem por objetivo conhecer o sistema e seu ambiente, bem como suas estruturas e fronteiras delimitadoras para entender a relação sistema-ambiente, sem considerar a área de conhecimento envolvida (ALVES, 2012).

Desta forma, sistemas são constituídos de partes menores denominadas de unidades que se relacionam de forma contínua uma com as outras (Bertalanffy, 1977). Nas organizações, os departamentos, seções e demais divisões existentes constituem estas unidades interdependentes e inter-relacionadas visando atingir os objetivos estabelecidos para a sustentabilidade do sistema organização. Quanto mais orquestradas forem as relações entre as unidades do sistema maior a facilidade de se atingir os objetivos definidos.

Alves (2012, p. 96) apresenta uma definição de sistemas com sendo “uma construção mental de uma organização contendo uma coleção de objetos inter-relacionados em uma dada estrutura perfazendo um todo (uma unidade) com alguma funcionalidade que o identifica como tal”.

Segundo o autor a associação do termo sistema com construção mental se deve

ao fato de que cada indivíduo possui uma visão do mundo única e que, somada a visão de outras pessoas, forma uma visão coletiva do mundo (ALVES, 2012).

## 2.1 sistemismo

O sistemismo defendido por Bunge surgiu como uma alternativa de duas correntes filosóficas: o individualismo e o holismo. Segundo Bunge (2003, p. 38) o individualismo, “enfoca a composição de sistemas e se recusa a admitir quaisquer entidades supra individuais ou suas propriedades” e o holismo, “aborda sistemas como totalidades e se recusa a analisá-las e a explicar a emergência e o colapso das totalidades em termos de seus componentes e as interações entre eles”.

Hmeljevski, Alves & Todesco (2017, p. 2) relatam que:

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) considera que um sistema é um todo maior do que a soma de suas partes e, portanto, apresenta características ou funções que não são apreensíveis unicamente a partir da operação de análise típica do reducionismo. Embora tenha sido um marco na compreensão dos sistemas, a proposta de Bertalanffy não foi a única a abordá-los. Neste sentido, o filósofo Mário Bunge propôs lidar com sistemas a partir de uma abordagem que ficou conhecida como emergentismo ou ainda, sistemismo de Bunge.

Bunge (2000, p. 149) define que o sistemismo está ancorado nos seguintes postulados:

1. Tudo que existe, seja concreto ou abstrato, pode ser considerado como um sistema, ou um componente de um sistema existente ou potencial;
2. Sistemas possuem propriedades emergentes que seus componentes, individualmente, não apresentam;
3. A abordagem sistêmica deveria ser utilizada em todo e qualquer problema;
4. Ideias deveriam ser agrupadas em sistemas (teorias);
5. A validação de qualquer coisa, seja uma ideia ou artefato, utiliza uma comparação e assume que a referência utilizada é válida.

Segundo Kerne (2011, p. 2697), os postulados de Bunge exprimem a onipresença dos sistemas e que, nada funciona de forma isolada de outros sistemas, e que é fundamental que se adote uma visão sistêmica do mundo.

Bunge (2003) definiu o modelo de representação de sistemas CSEM, conforme apresentado abaixo:

- *Composition* (Composição): representa o conjunto de partes de um sistema;
- *Structure* (Estrutura): diz respeito as relações dos componentes do sistema com outros componentes internos, como também as relações com os elementos do ambiente;
- *Environment* (Ambiente): representa o conjunto de elementos externos ao sistema, incontrolável ao sistema. Estes elementos tanto influenciam como são influenciados pelo sistema;

- *Mechanism* (Mecanismo): é o conjunto de processos que compõe o sistema tornando possível aos componentes apresentarem um comportamento ou um estado.

Desta forma podemos entender que para o sistemismo, coisas são um sistema ou componentes de um sistema e, qualquer sistema pode ser representado pelo modelo CSEM.

## 2.2 Abordagem Sistêmica das Organizações

As organizações se deparam com um cenário de evolução tecnológica contínua, concorrência acirrada, clientes cada vez mais cientes de suas necessidades e escolhas. Estes elementos vêm exigindo das organizações maior eficiência de seus processos internos como meio de garantir a sobrevivência no mercado. Para Maximiano (1995), a organização precisa ser vista dentro de uma abordagem sistêmica, ou seja, uma compreensão do todo através do estudo de suas partes. Este formato de visão oferece um melhor entendimento das relações Inter organizacionais de seus componentes, bem como das relações destes com o ambiente externos. Através do pensamento sistêmico, a organização pode definir suas estratégias de negócios a fim de atingir seus objetivos. Mas para que isto aconteça, a organização deve estar orquestrada fomentando a integração e participação de todos.

Obter uma compreensão do todo (a organização) pelo entendimento de suas partes, permite identificar pontos fortes e pontos fracos e criar os ajustes necessários; permite entender como as partes internas se integram e reagem a estímulos provenientes tanto de forças internas como externas e, principalmente dar a exata compreensão do papel de cada uma das partes do sistema organizacional.

Mas para que a organização funcione dentro da harmonia esperada, não basta olhar apenas para o ambiente interno, analisar o ambiente externo contribui para esclarecer quais são as forças externas que influenciam positiva ou negativamente a organização.

Dentro da perspectiva de Cavalcanti e Paula (2006) o sistema é formado por um conjunto de elementos ou componentes para constituição de um todo (a organização). É necessário que estes componentes funcionem em sintonia para obter o resultado esperado. Segundo os autores, sistemas estão em todos os lugares, desde os mais simples organismos até o os mais complexos, influenciando-se mutuamente. No entanto, estas relações de influência podem ser muito complexas por envolver vários sistemas presentes em um ambiente. Compreender toda esta cadeia complexa de relacionamentos poder determinar o grau de competitividade e sustentabilidade da organização.

Entende-se que a teoria de sistemas vem promovendo discussões e transformações significativas nas organizações que buscam uma compreensão do todo através de suas partes. Mudanças culturais e comportamentais são uma consequência direta da visão sistêmica. As interações constantes com o ambiente onde a organização

se insere exige diferenciais inovadores de atuação no mercado. Forças externas levam a busca por inovações que superem as expectativas do mercado consumidor. Vivenciamos um ambiente que muda a cada dia impondo desafios cada vez maiores para as organizações. Desta forma, a inovação pode ser considerada a estratégia diferenciadora de uma empresa. A consequência direta para as organizações que não inovarem será a perda de competitividade.

Entretanto, nos últimos anos a inovação tem sido gerada não apenas com a intenção de gerar valor econômico, mas também para a criação de valor social. Essa inovação está voltada para resolver problemas sociais e tem sido reconhecida como uma inovação social.

### 3 | INOVAÇÃO SOCIAL

A complexidade dos problemas sociais existentes na atualidade tem provocado a preocupação por parte de governos, de organizações privadas e sem fins lucrativos, bem como de pesquisadores mundiais. Para solucionar esses problemas, necessita-se que processos não menos complexos para introdução de novos produtos, processos, serviços ou programas sejam implementados (DAWSON; DANIEL, 2010; MURRAY; CAULIER-GRACE; MULGAN, 2010; WESLEY; ANTADZE, 2010), produzindo assim o impacto social esperado.

Organizações governamentais e estruturas de mercado têm se demonstrado ineficientes para suprir as necessidades da sociedade como um todo (BECKMANN, 2012). Nesse contexto, surgem as inovações sociais, que são definidas como novas soluções para resolver problemas sociais e, de acordo com Phills, Deiglmeier e Miller (2008, p. 36), “precisam ser mais eficazes, eficientes, sustentáveis ou justas que as soluções existentes e ainda criem valor para a sociedade como um todo e não para indivíduos em particular”.

Apesar de muitas inovações sociais ocorrerem em organizações como agências públicas, empresas sociais, organizações não governamentais ou privadas, percebe-se que o campo da inovação social tem tentado fugir das restrições da organização, com a finalidade de tornar a inovação aberta e social. Portanto, as formas organizacionais na inovação social são diferentes em relação às inovações tecnológicas ou comerciais, porém especialmente importantes, já que criam mudanças no modo de pensar e nas relações, resultando em novas formas de cooperação e ultrapassando os limites organizacionais (MURRAY; CAULIER-GRACE; MULGAN, 2010).

A inovação social não apenas atende a uma necessidade social, mas também provoca o engajamento de diversas partes da sociedade para implementação de ideias coletivas através da participação colaborativa (DAWSON; DANIEL, 2010), criando novas relações de colaboração sociais e aumentando a capacidade para a sociedade agir (MURRAY; CAULIER-GRACE; MULGAN, 2010).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é

um fórum formado por 35 países que tem como objetivo promover políticas públicas voltadas para o desenvolvimento sócio-econômico mundial (OECD, 2018). O quinto capítulo de uma de suas publicações, de 2010, tem como tema Empreendedorismo Social e Inovação Social, e declara que:

A inovação social busca novas respostas aos problemas sociais: identificando e fornecendo novos serviços que melhoram a qualidade de vida de indivíduos e comunidades; identificando e implementando novos processos de integração do mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação, como elementos diversos que contribuem para melhorar a posição dos indivíduos no mercado de trabalho” (OCDE, 2010, p. 196)

A inovação social não se opõe à inovação tecnológica, contudo, espera-se que no desenvolvimento de inovações tecnológicas o viés social seja sempre levado em consideração. Considera-se, porém, que a inovação social tenha uma perspectiva mais abrangente, com princípios como o desenvolvimento sustentável, a visão holística e sistêmica do mundo e a inclusão social (SILVA, 2017).

Entretanto, ainda não existe uma definição precisa sobre o campo de estudo da inovação social (JENSON; HARRISON, 2013). Para alguns pode representar uma atividade de organizações sem fins lucrativos e, para outros, abranger todo tipo de inovação em produto, processo, serviço ou programa, cuja finalidade seja criar valor social, sendo este o objetivo principal, porém discutível da inovação social (MULGAN, 2006). Discutível porque a noção de bem social ou valor social pode ser diferente para cada sociedade.

A inovação social prioriza o impacto social acima do lucro, sendo este último o objetivo principal de toda organização privada. Mas conforme Mair e Sharma (2012), as empresas sociais devem enfatizar um planejamento de negócios eficaz, estabelecer resultados mensuráveis e metas alcançáveis, ter transparência na prestação de contas e responsabilidade financeira.

Da mesma forma, deve ser medido o valor social alcançado pela inovação social. Na maioria das definições de inovação social, a criação de valor social é a principal missão de suas atividades, porém, para alguns autores os resultados econômicos podem fazer parte da missão social. Nada impede que as inovações sociais tenham performance financeira (lucro), podendo realizar medidas de desempenho tanto para impacto social quanto para valor financeiro. A performance financeira é, inclusive, importante para que os empreendimentos sociais sejam sustentáveis financeiramente e para criarem valor social (DANCIN; DANCIN, 2011). Portanto, a criação de valor social não precisa estar necessariamente desvinculada do resultado econômico, podendo, entretanto, estar hierarquicamente acima deste (DANCIN; DANCIN; MATEAR, 2010).

Assim, avaliar os resultados dos projetos de inovação social pode incentivar os pesquisadores a analisarem os processos que permitem alcançar tais resultados, transformando a inovação social em um campo de pesquisa atual (DANCIN; DANCIN, 2011). Mulgan et al (2007) comentam que áreas como empreendedorismo social, design, tecnologia, políticas públicas, desenvolvimento urbano, movimentos sociais

e desenvolvimento comunitário, têm se interessado pelo campo da inovação social.

Em relação ao processo da inovação social, Murray, Caulier-Grace e Mulgan (2010), identificaram fases, não sequenciais, que podem se sobrepor, para fornecer uma estrutura que seja útil para ajudar a pensar nos tipos de necessidades e apoio que a inovação social precisa.

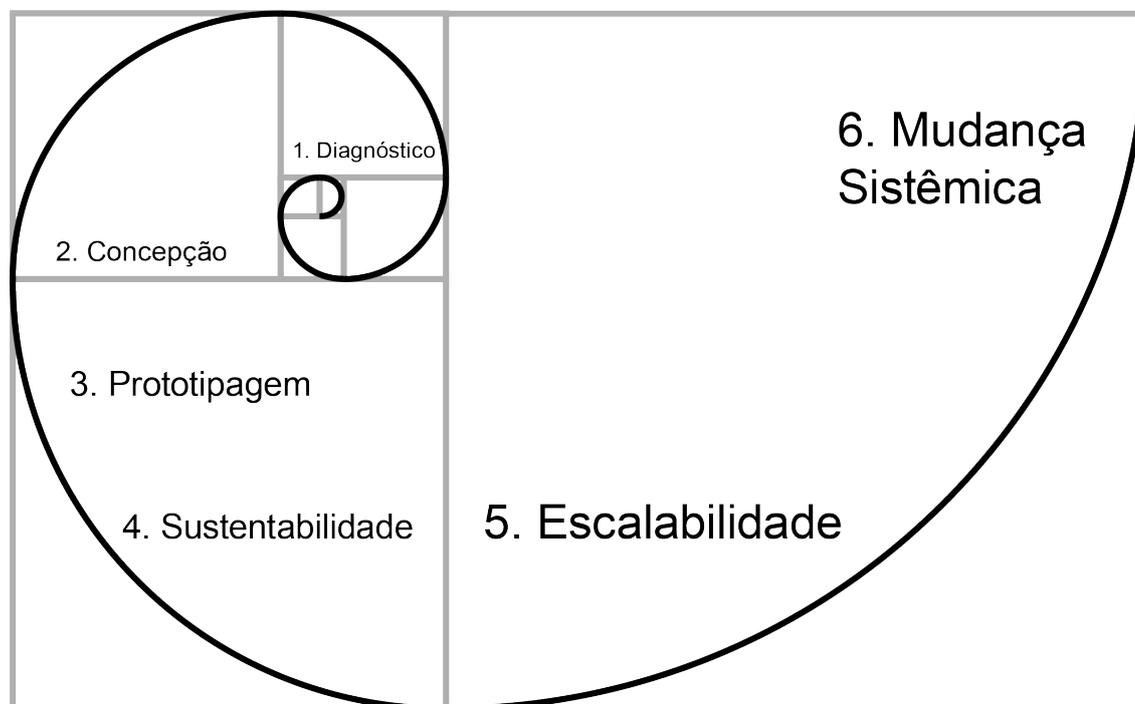


Figura 1 – Estágios do processo da inovação social

Fonte: Adaptada de Murray, Caulier-Grace e Mulgan (2010, p. 11)

A Figura 1 apresenta os estágios identificados por Murray, Caulier-Grace e Mulgan (2010) e compreendem (1) o diagnóstico das necessidades da inovação e/ou identificação do problema; (2) a concepção (design) das ideias de inovação para o problema diagnosticado; (3) o desenvolvimento de protótipos e testes para a solução do problema social; (4) a sustentabilidade das inovações, que envolve a aplicação da ideia, a realização de orçamentos e a identificação dos diversos tipos de recursos para alcançar sua sustentabilidade econômica, e, é claro, a social e a ambiental também; (5) a escalabilidade e difusão, utilizando estratégias para expandir e disseminar a inovação; e, por fim, (6) a mudança sistêmica pretendida, que envolve a interação de diversos elementos e setores da sociedade. Este trabalho considera que para o alcance deste último estágio sejam necessários o pensamento sistêmico e os conceitos da teoria geral de sistemas.

### 3.1 Soluções sistêmicas para problemas sociais

Problemas sociais complexos necessitam invariavelmente que inovações sociais sistêmicas sejam propostas, abrangendo tanto a questão social, quanto a econômica

e a ambiental. Além de serem analisados de forma sistêmica, os problemas sociais requerem soluções eficazes e sustentáveis (MULGAN, 2006).

Abordagens do design têm sido consideradas importantes para o processo de geração e implementação de inovações sociais (MURRAY; MULGAN; CAULIER-GRACE, 2008; MURRAY; CAULIER-GRACE; MULGAN, 2010), principalmente devido ao pensamento sistêmico empregado na utilização de métodos, técnicas e ferramentas do design.

No entanto, existem preocupações com relação às limitações das habilidades dos profissionais do design nas etapas de desenvolvimento e implementação dos processos de inovação social, gerando propostas superficiais para problemas sociais que necessitam de soluções concretas e, assim, estratégias para o alcance de mudanças sistêmicas são necessárias (HILLGREN; SERAVALLI; EMILSON, 2011).

O importante é que tem aumentado o reconhecimento de que abordagens sistêmicas aceleram a disseminação de soluções eficazes para problemas sociais, reduzem custos sociais e conseqüentemente produzem valor social, conforme Mulgan (2006). Além disso, o crescimento de empresas voltadas para promoção de saúde, educação, assistência à infância e idosos, estão relacionadas a ações de políticas públicas e necessitam da colaboração daquele para o qual o serviço será entregue (paciente, aluno, usuário) (MULGAN, 2006).

Murray, Caulier-Grace e Mulgan (2010) consideram a mudança sistêmica como o objetivo final da inovação social, envolvendo a interação de diversos elementos como: movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentações, dados e infraestruturas e mudanças de pensamentos, comportamentos e culturas. Para os autores, a mudança sistêmica envolve novas estruturas que confrontam com uma ordem pré-existente e as inovações sociais precisarão transpor essa barreira, criando novas condições para se tornarem economicamente viáveis. “Essas condições incluem novas tecnologias, cadeias de suprimento, formas institucionais, habilidades e marcos regulatórios e fiscais” (MURRAY; CAULIER-GRACE; MULGAN, 2010, p. 13).

Murray, Caulier-Grace e Mulgan (2010, p. 108-109) relacionam alguns elementos em comum nas estratégias para inovação sistêmica, já que consideram difícil definir ferramentas específicas para promover a mesma, em decorrência de sua própria complexidade. São eles:

- Formação de coalizões progressivas que reúnem diferentes parceiros.
- Processos intensivos para construir diagnósticos e visões compartilhados.
- Esforços para crescer uma massa crítica de exemplos práticos.
- Novos direitos.
- Treinamento de um grupo de profissionais e praticantes com ambas novas habilidades e atitudes.
- Prevenir tecnologias convencionais inflexíveis que congelem formas disruptivas de inovação.

- Acessar experiências profissionais e outras para a disputa de evidências.
- Implementação de dispositivos legais e regulamentares para incorporar mudanças.
- Capacitar os beneficiários do novo sistema.

Esta complexidade, segundo Chalmers (2013), pode funcionar como uma barreira para o próprio sistema restringindo ou desestimulando suas atividades. Assim, a visão sistêmica e a utilização de estratégias que envolvam elementos, tais como os relacionados acima, para atingir a mudança sistêmica pretendida, podem contribuir para lidar com a complexidade inerente à inovação social.

Neste momento, pode-se tentar estabelecer uma definição para inovação social que aborde a visão sistêmica necessária a seu processo. Assim, entende-se inovação social como uma nova solução para um problema social existente, que, sendo realizada através de abordagem sistêmica, gera valor social para a sociedade em que está inserida, promove a interação de diversos elementos e setores da sociedade, e busca alcançar a sustentabilidade, a expansão e a disseminação da solução e, finalmente, a mudança sistêmica pretendida.

#### 4 | REFLEXÕES DA TEORIA GERAL DE SISTEMAS PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

A inovação social necessita da colaboração de profissionais de diversas áreas, com diversas disciplinas se inter-relacionando para atingir o objetivo de gerar valor social. Assim, da teoria geral de sistemas temos o sistema da inovação social imerso em um ambiente sob o ponto de vista de diversos observadores. Cada um terá uma visão diferente do sistema inovação social. Para o caso das inovações sociais é quase mandatório que as fronteiras sejam abertas constituindo sistemas abertos.

A partir da literatura estudada para a inovação social observou-se os atores como observadores do sistema mostrados na Figura 2.



Figura 2 – Atores observadores da inovação social

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao analisarmos a Figura 2 através de uma visão sistêmica podemos identificar diversos sistemas em constante interação. Cada ator envolvido pode ser entendido como um sistema que gera influências diretamente no sistema de inovação social. Ao receber estas influências o sistema inovação social reage e responde aos estímulos tanto positivamente como negativamente. Dentro do modelo CSEM de Bunge, o sistema de inovação social pode ser compreendido desta forma:

*Composition*: diagnósticos das necessidades de inovação, concepção das ideias, desenvolvimento de protótipos, testes de protótipos, etc.;

*Environment*: os demais sistemas representados pelo conjunto de atores, bem como o ambiente em que estão inseridos;

*Structure*: compreende as relações de atividades entre os elementos internos (equipes de projeto) que compõe o sistema de inovação e relações dos componentes bem como as relações de parcerias com os sistemas externos (atores) para realização dos objetivos centrais do sistema de inovação social;

*Mechanism*: é representado pelo conjunto de normas, regras e processos que regem os componentes do sistema de inovação social e atuam no comportamento do sistema no ambiente, regulando-o e desencadeando ações para os ajustes necessários.

Segundo Alves (2012) um sistema pode ser construído de forma emergencial ou teleológica. Um sistema é emergente quando surge ao acaso e teleológico quando for fruto de um projeto. Inovações sociais podem ser emergentes, porém com o aumento de estudos no campo e a sua devida importância espera-se que cada vez mais inovações sociais sejam planejadas. No entanto, ao ser projetada e no decorrer do seu processo uma inovação pode efetuar mudanças no próprio sistema.

Estas mudanças são identificadas por Maturana e Varela (2003) dentro de quatro possíveis domínios: o domínio das mudanças de estado, que são as possíveis mudanças estruturais de uma unidade sem mudar a organização; o das mudanças destrutivas, que são as modificações estruturais que mudam a organização de uma unidade; o das perturbações, que são as interações que produzem mudanças de estado; e o de interações destrutivas, ou seja de todas as perturbações que gerem mudanças destrutivas. Os atores da inovação social devem estar atentos a possíveis mudanças no sistema e/ou no ambiente.

A mudança sistêmica que os processos de inovação social ocasionam, está relacionada com a interdependência do sistema com o meio, ressaltada por Maturana e Varela, que Alves (2012) aborda. Assim uma mudança estrutural em uma organização pode ser originada a partir de uma perturbação no ambiente, sem que se defina que mudança irá ocorrer. Uma inovação social pode ocasionar uma mudança no ambiente de tal maneira que toda uma cultura seja modificada.

Finalmente, todo sistema possui um estado, que é definido como “um conjunto mínimo de variáveis mensuráveis, cujos valores em um instante de tempo são necessários para determinar a evolução do sistema em um instante futuro de tempo

em face uma entrada” (ALVES, 2012, p. 133). O estado do sistema é, então, um retrato do sistema num instante de tempo. Dessa forma, torna-se importante o objetivo de medir o impacto da inovação social e as diferentes variáveis do sistema, para que se possa monitorar e controlar os diferentes estágios do processo e ainda auxiliar na tomada de decisões.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo verificar as contribuições da teoria geral de sistemas para a inovação social a partir de reflexões realizadas sobre os conceitos relacionados aos sistemas no âmbito da inovação social.

O estudo indica que a inovação social, devido à sua complexidade, necessita da visão sistêmica para analisar seus possíveis impactos no ambiente em que está inserida e atingir seu objetivo de resolver problemas sociais de forma abrangente e sustentável. Ainda devido ao seu caráter colaborativo e interdisciplinar, a inovação social envolve diferentes atores observadores e atuantes durante todo o processo de inovação social.

As inovações sociais podem surgir de forma emergente, ou seja, ao acaso, porém espera-se que ocorra cada vez mais de forma teleológica, ou seja, planejada, devido ao aumento de estudos no campo e sua relevância. A inovação social tem ainda a característica de realizar mudanças no sistema, podendo impactar os diversos subsistemas relacionados.

A mudança sistêmica esperada e ressaltada em muitos estudos relaciona-se com a interdependência do sistema com o meio. Assim a inovação social efetua uma mudança estrutural no sistema e uma perturbação no ambiente também pode afetar o sistema, sem que se saiba que mudança irá ocorrer. Além disso, pode ser ocasionada uma mudança no ambiente de tal maneira que toda uma cultura seja modificada.

Ao representarmos a inovação social como um sistema através do modelo CSEM podemos entender a complexidade envolvida dentro da inovação social pelo conjunto de sistemas envolvidos e inter-relacionados buscando atingir um objetivo comum. A visão sistêmica permite que se adote uma orquestração de todos os elementos envolvidos a fim de garantir a sustentabilidade do sistema de inovação social.

O conceito de estado do sistema traz uma visão importante para a inovação social, cujo impacto social precisa ser medido, para efetuar o monitoramento e controle do processo de inovação social, auxiliando assim na tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS

ALVES, João Bosco da Mota. **Teoria Geral de Sistemas: em busca da interdisciplinaridade**. Instituto Stela. Florianópolis, 2012.

BECKMANN, M. The Impact of Social Entrepreneurship on Societies In: VOLKMANN, C. K.; TOKARSKI, K. O.; ERNST, K. (Eds.). **Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies**. Springer Gabler, p. 235-254, 2012.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

BORGES, Michele Andréia et al. **Inovação Social: uma gênese a partir da visão sistêmica e teoria da ação comunicativa de Habermas**. Fourth International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for innovation. Florianópolis, SC, Brazil, October 07-10, 2015.

BUNGE, M. Systemism: the alternative to individualism and holism. **The Journal of Socio-Economics**, n. 29, p. 147-157, 2000.

BUNGE, M. **Emergence and convergence: Qualitative novelty and the unity of knowledge**. Toronto: University of Toronto Press, 2003.

CAVALCANTI, M. F.; PAULA, V. A. F. de. Teoria Geral de Sistemas I. In MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.. **Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e administração**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 1.

CHALMERS, Dominic. Social innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. **Local Economy**, v. 28, n. 1, p. 17-34, 2013.

Dacin, T. M.; Dacin, P. A.; TRACEY, P. Social entrepreneurship: A critique and future directions. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1203 - 1213, 2011.

Dacin, T. M.; Dacin, P. A.; Matear, M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. **The academy of management perspectives**, v. 24, n. 3, 37 - 57, 2010.

DAWSON, P. ; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9-21, 2010.

ROTHER, E. T. **Revisão sistemática x revisão narrativa**. Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

SILVA, D. E. N. Novas e antigas visões para uma inovação social. In A. J. V. Arruda (Org) **Design e inovação social 2**. São Paulo : Blucher, 2017.

HILLGREN, P.; SERAVALLI, A.; EMILSON, A. Prototyping and infrastructuring in design for social innovation. **CoDesign**, v. 7, n. 3-4, p. 169-183, 2011.

HMELJEVSKI, J. I.; ALVES, J. B. da M.; TODESCO, J. L. **O Sistemismo de Mário Bunge**. VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI 2017. Foz do Iguaçu, Paraná, 2017.

JENSON, J.; HARRISON, D. Social Innovation Research in the European Union: Approaches, Findings and Future Directions. **Policy Review**. Luxembourg: European Union, 2013.

KERN, V. M. O sistemismo de Bunge: fundamentos, abordagem metodológica e aplicação a sistemas de informação. In: **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, v. 12, p. 2693–2709, Brasília, 2011.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As Empresas e o ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

MAIR, J.; SHARMA, S. Performance Measurement and Social Entrepreneurship. In: VOLKMANN,

C. K.; TOKARSKI, K. O.; ERNST, K. (Eds.). **Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies**. Springer Gabler, p. 175-189, 2012.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MULGAN, Geoff. The process of social innovation. **innovations**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; ALI, R.; SANDERS, B. **Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. London: Young Foundation, 2007.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London: NESTA/The Young Foundation, 2010. Disponível em: <[www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation](http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation)>. Acesso em: 11 set. 2016.

MURRAY, R.; MULGAN, G.; CAULIER-GRICE, J. **How to Innovate: The tools for social innovation**. Draft for comment. London: The Young Foundation/NESTA, 2008. Disponível em: <<https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/How-to-innovate-the-tools-for-social-innovation.pdf>>. Acesso em: 15 ago 2017.

OECD. Social Entrepreneurship and Social Innovation. In: **SMEs, Entrepreneurship and Innovation**, 2010, p. 185-215. Disponível em: <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/conference/oecd\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/oecd_en.pdf)>. Acesso em: 16 ago 2017.

**OECD**. Organisation for Economic Co-operation and Development. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 30 mar 2018.

PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, p. 34-43, 2008.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **Innovation Journal**, v. 15, n. 2, 2010.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-295-1



9

788572 472951