

Propulsores da Mudança Institucional: Uma Discussão Acerca da Inovação Social, Empreendedorismo Institucional e Poder de Agência do Empreendedor Institucional

Drivers of Institutional Change: A Discussion About Social Innovation, Institutional Entrepreneurship and Agency Power of the Institutional Entrepreneur

*Clarice Vepo do Nascimento Welter(1); Roberto Schoproni Bichueti(2);
Simone Alves Pacheco de Campos(3); Juliana Fonseca Capssa Lima Sausen(4);
Daniel Knebel Baggio(5)*

- 1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil.
E-mail: clarice_vepo@hotmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9684-5785>
- 2 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil.
E-mail: roberto.bichueti@ufsm.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7548-720X>
- 3 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil.
E-mail: simone.campos@ufsm.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9627-7677>
- 4 Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijui), Ijuí, RS, Brasil.
E-mail: jucapssa@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4146-8294>
- 5 Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijui), Ijuí, RS, Brasil.
E-mail: baggiod@unijui.edu.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6167-2682>

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 11, n. 2, p. 153-173, julho-dezembro, 2021 - ISSN 2237-7956

[Recebido: novembro 17, 2020; Aprovado: agosto 1º, 2021; Publicado: março 28, 2022]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2021.v11i2.4367>

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editora-chefe: Giana de Vargas Mores
Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui!/click here!](#)

Resumo

O presente ensaio teórico tem por argumento central a discussão acerca da inovação social e o empreendedorismo institucional como propulsores da mudança institucional, e o empreendedor institucional como ator-chave que provoca reconfigurações institucionais. Para realizar a discussão, tomou-se como norte a hipótese compartilhada por estudiosos das temáticas propostas, buscando entender as relações entre elas. O ensaio demonstrou que implementar o empreendedorismo e inovações sociais se torna necessário para promover mudanças institucionais. Também demonstrou que a implementação da inovação social requer mudança institucional, além de ações estratégicas por parte dos empreendedores institucionais que podem mudar as regras do jogo e transformar uma realidade. A principal contribuição deste ensaio foi a aproximação das temáticas inovação social e empreendedorismo institucional, relacionando com a mudança institucional. O ensaio contribui no sentido de apontar o empreendedor institucional como o ator-chave para provocar as mudanças que transformarão socialmente as localidades em vulnerabilidade social.

Palavras-chave: Mudança institucional, Inovação social, Empreendedorismo institucional

Abstract

This theoretical essay has as its central argument the discussion about social innovation and institutional entrepreneurship as drivers of institutional change, and the institutional entrepreneur as a key actor that provokes institutional reconfigurations. To carry out the discussion, the hypothesis shared by scholars of the proposed themes was taken as a guideline, seeking to understand the relationships between them. The essay demonstrated that implementing entrepreneurship and social innovations is necessary to promote institutional changes. It also demonstrated that the implementation of social innovation requires institutional change, in addition to strategic actions by institutional entrepreneurs that can change the rules of the game and transform a reality. The main contribution of this essay was the approximation of the themes social innovation and institutional entrepreneurship, relating to institutional change. It also contributes towards pointing out the institutional entrepreneur as the key actor to bring about changes that will socially transform locations into social vulnerability.

Keywords: Institutional change, Social innovation, Institutional entrepreneurship

1 Introdução

Muito do ímpeto da mudança decorre mediante processos endógenos, envolvendo conflitos e contradições entre elementos. Todavia, as instituições também podem ser desestabilizadas por embates exógenos, como guerras e crises financeiras (Scott, 2014). Neste sentido, um possível caminho teórico para a compreensão da mudança institucional emerge por meio dos conceitos de Empreendedorismo Institucional (EI) e Inovação Social (IS). As instituições não são realidades estáticas. Pelo contrário, conforme enfatizam Dacin et al. (2002), estão em constante mudança, em diferentes níveis, contextos, características, ao longo do tempo.

O EI consiste no esforço para explicar como os atores podem contribuir para mudar instituições apesar das pressões para a estagnação (Seo & Creed, 2002), sendo apresentado como um caminho promissor para dar conta da mudança institucional endogenamente (Battilana, 2006). Por sua vez, a IS é provocadora de mudança institucional profunda, ao passo que altera a rotina básica, os recursos, os fluxos de autoridade e as crenças do sistema social, no qual a inovação acontece (Westley et al., 2014). Contudo, para que tais mudanças ocorram, é necessário a intervenção de uma figura-chave, denominada empreendedor institucional. Dimaggio (1988) introduziu a noção de EI na análise institucional, em um esforço para explicar como os atores podem contribuir para mudar instituições (Battilana et al., 2009).

Inserido nessa preocupação, o presente ensaio visa contribuir para ampliação e consolidação do EI e da IS, tanto na academia como nos setores econômicos, bem como preencher a lacuna quanto à compreensão do papel dos empreendedores institucionais no processo de mudança institucional. Portanto, este estudo tem por objetivo mostrar o papel central do empreendedor institucional como propulsor de inovações sociais que acarretem mudanças institucionais profundas, ou seja, busca-se, por meio de uma articulação teórica, apresentar a discussão acerca da IS e do EI como propulsores da mudança institucional e o empreendedor institucional como ator-chave para mudar as regras do jogo.

Com o intuito de argumentar que a introdução de IS facilita a efetivação do processo de mudança institucional na medida em que empreendedores institucionais introduzem inovações sociais, selecionaram-se os principais conceitos norteadores destas temáticas. Para tanto, tomou-se como norte a hipótese compartilhada por estudiosos da mudança institucional, inovação social, empreendedorismo e empreendedor institucional (Taylor, 1970; Dimaggio, 1988; Oliver, 1992; Battilana, 2006; Mulgan et al., 2007; Battilana et al., 2009; Scott, 2014).

As temáticas aqui analisadas têm sido foco de estudos recentes, tanto nacional quanto internacionalmente, reforçando a sua relevância e atualidade. Destaca-se o papel do governo como empreendedor social por meio de Parcerias Público Privadas

(PPP) (Biygautane et al., 2019; Xing et al., 2018), também vinculada a formação de uma lógica institucional da sustentabilidade (Alves & Silva, 2020), das organizações não governamentais e de interesse público (Ko & Liu, 2021). Em uma lógica multinível, Mahzouni (2019) examina o papel do EI para o desenvolvimento de novas práticas. Por outro lado, Ren e Jackson (2020) apresentam o conceito de EI na gestão de recursos humanos, como uma alternativa teórica para examinar os paradoxos e oportunidades associados à sustentabilidade organizacional.

Neste sentido, percebe-se uma linha de estudos que visa interlaçar o EI às perspectivas relacionadas à sustentabilidade, abrindo espaço para discussão sobre IS (Farinha et al., 2020). Nesta linha, Pel et al. (2020) propõem que, para ocasionar mudança institucional, iniciativas de IS devem combinar diferentes formas de EI. Desta forma, o ensaio está estruturado da seguinte maneira: em primeiro lugar, são analisados os conceitos e reflexões acerca da IS. Em seguida, são postos em discussão conceitos sobre a mudança institucional e o EI. Por fim, são apresentadas reflexões acerca do papel do empreendedor institucional como agente principal para promover a mudança em ambientes de vulnerabilidade social.

2 Inovação social

A IS tornou-se um tema de destaque em estudos organizacionais como um termo amplamente utilizado em debates internacionais no contexto dos desafios sociais, ambientais e econômicos associados ao paradigma do desenvolvimento sustentável (Fernandes & Cândido, 2015), uma vez que o desenvolvimento sustentável tem sido, muitas vezes, considerado um objetivo implícito de qualquer ação social inovadora (Mehmood & Parra, 2013). É um tema que vem ganhando espaço, não apenas no âmbito de pesquisadores, mas também é pauta dos definidores de políticas públicas, como uma alternativa a necessidades não atendidas, seja pelo mercado ou pelo poder público (Andion et al., 2017).

Nas últimas décadas, as sociedades vem enfrentando grandes problemas sociais como resultado do declínio dos modelos econômicos atuais. Os instrumentos tradicionais de política governamental começaram a se mostrar inapropriados e as soluções de mercado nem sempre foram eficientes para resolver essas questões. De forma simultânea, o crescimento dos custos governamentais para lidar com a provisão de serviços públicos tornou-se incompatível com o orçamento disponível (Kon, 2018; Silva et al., 2020).

Diante disso, este estudo compreende a IS como propulsora da mudança institucional, na medida em que contribui para a mitigação dos problemas sociais, resultando em solução nova ou melhorada para uma localidade com vazios institucionais (Agostini et al., 2016), visto que os sistemas culturais e empresariais

criados para auxiliar no desenvolvimento sustentável não estão conseguindo suprir as demandas sociais, o que vem permitindo que movimentos e iniciativas surjam com o objetivo de diminuir os abismos sociais existentes em diferentes realidades. Uma das estratégias para superar essas lacunas é por intermédio da IS (Farfus, 2008).

Mas o que é IS? Qual a sua importância para o desenvolvimento e transformação de uma localidade? E para a economia? Qual a sua principal função? Como se desenvolve? Com o intuito de ajudar a elucidar essas e outras questões, a seguir são apresentados estudos sobre a IS.

O conceito de IS surge como uma resposta socialmente reconhecida para a geração de transformação e mudança social. As inovações sociais são pensadas como eventos, nos quais novas soluções são implementadas com a finalidade de resolver uma situação de precariedade social, mediante o encontro de alternativas para solucionar crises econômicas ou situações regionais históricas (Agostini et al., 2017; Lévesque, 2008). Conforme uma análise da literatura realizada por Bignetti (2011), apesar das tentativas, parece não haver um consenso sobre a definição de IS e sobre a sua abrangência. Essa afirmação é corroborada por Phillips et al. (2015), que destacam que parece não haver uma definição consensual do termo IS. Desse modo, serão apresentados alguns conceitos para ajudar a elucidar essa lacuna.

O conceito seminal de IS é de Taylor (1970), em que o autor aborda a IS, conceituando-a como a busca de respostas para as necessidades sociais, por meio da introdução de uma invenção social, ou seja, uma nova forma de fazer as coisas, uma nova organização social. Mulgan et al. (2007) definem IS como atividades inovadoras e serviços que são motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos por organizações cujos objetivos principais são sociais. Ademais, a IS é um processo de aprendizagem coletivo com base no potencial dos indivíduos e dos grupos que permite a realização de transformações sociais, a formação de novas relações sociais, inclusive, de novas estruturas sociais (Bignetti, 2011). Na visão de Howaldt et al. (2015), a IS contempla um conjunto de estratégias, conceitos, ideias e formas organizacionais com vistas a expandir e fortalecer o papel da sociedade civil em resposta a uma diversidade de necessidades sociais (educação, cultura, saúde, entre outros), sendo entendida como uma construção de compromissos na busca de responder aos problemas coletivos, de forma a atender demandas sociais de uma forma melhor do que as práticas existentes.

Ao contrário das inovações empresariais, que são impulsionadas pelas necessidades do mercado e do consumidor, as IS têm um foco cultural, aspirando atender às necessidades humanas e sociais não atendidas (Lettice & Parekh, 2010). Pode-se concluir, diante dos conceitos apresentados, que a IS busca solucionar problemas dentro de um contexto de vazios institucionais. Esses ocorrem quando os arranjos institucionais não permitem o pleno funcionamento do mercado, acarretando

inúmeras desigualdades sociais, seja pela ausência, fraqueza ou não cumprimento do papel que se espera das instituições que formam o tecido social (Agostini et al., 2016). Diante disso, a IS é relevante para o desenvolvimento sustentável, em que ocorre uma transformação na localidade onde é implementada. Ainda, a IS é a proposta criativa para a resolução de um problema social que propõe a melhoria do bem-estar social e, assim, promove o desenvolvimento (Silva et al., 2020).

Avançando nas reflexões deste ensaio teórico, questiona-se: como se desenvolve a IS? Segundo Milley et al. (2018), para promover a IS, é necessário que diferentes atores se engajem em prol de melhor desempenho. Diante disso, a mesma é desenvolvida mediante uma diversidade de intervenientes, entre eles: empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores sociais, representantes da sociedade civil, movimentos, comunidades e beneficiários. Geralmente, é resultado de novas combinações ou da hibridização de elementos existentes, e não da composição de elementos integralmente novos (Bignetti, 2011).

Silva e Segatto (2020) sugerem, com base em uma revisão das contribuições presentes na literatura sobre modelos utilizados para explicar o processo de IS, um modelo teórico explicativo, composto por sete fases: investigação, análise e proposição de soluções, formalização e projeto piloto, manutenção, avaliação, escalabilidade e mudança social sistêmica. Conforme os autores, a IS não ocorre de forma individual e restrita a um agente, mas sim dentro de um contexto e repleto de intervenções e interações com o exterior, com destaque para atores do ecossistema de IS.

Portanto, a IS traz como resultado novas relações sociais entre indivíduos e grupos anteriormente separados, contribuindo para a difusão e a perpetuação da inovação, alimentando novas soluções sociais. Pode-se argumentar que sua função principal é de propiciar a resolução de problemas sociais, normalmente deixados à margem pelas políticas públicas e pelas ações dos componentes da sociedade em geral (Bignetti, 2011). Neste sentido, o desenvolvimento de IS nos produtos e serviços ofertados emerge do conhecimento da realidade social mais do que de investimentos em P&D.

No entanto, deve-se ter a sensibilidade de perceber que nem todo o processo de mudança social é necessariamente uma IS. A IS tem como atributos a novidade e a ação intencional direcionadas para atingir o resultado almejado, sendo planejadas, sistematizadas e conduzidas para o objetivo específico de, por intermédio de novas práticas sociais, fazer mudanças sociais (Howaldt & Schwarz, 2010). Desse modo, para que a inovação seja considerada “social” é necessário que ela melhore tanto a performance econômica quanto a social da sociedade na qual se desenvolve.

Como exposto no início desta seção, este ensaio teórico tem como tese central a ideia de que inovações sociais incorrem ou se alavancam em mudanças institucionais que permitem a avaliação de projetos sociais sob novos critérios ou envolvendo atores sociais recém estabelecidos ou legitimados. Neste sentido, o desafio analítico

consiste em entender como os atores sociais inseridos em uma estrutura institucional estabelecida ganham o poder de agência para promover a mudança (Garud et al., 2007). Portanto, neste processo de IS, deve ser considerado o papel central e legitimado do ator-chave, que promove e inicia uma mudança institucional e social, o empreendedor institucional, uma vez que, conforme a presente tese, a IS é impulsionada por estes atores. Sabendo da sua importância, nos tópicos a seguir serão postos em discussão a mudança institucional, o EI e o papel do empreendedor institucional como ator-chave para mudar as regras do jogo.

3 Mudança institucional

A teoria institucional explica as ações individuais e organizacionais, e um dos principais campos de pesquisa desta abordagem é a análise de como as instituições mudam ao longo do tempo (Coccia, 2018). É nessa discussão que inicia outra reflexão proposta neste ensaio teórico: porque as instituições mudam? Conforme Dacin et al. (2002), as instituições podem moldar a natureza da mudança em diferentes níveis e contextos, bem como mesmas mudam de comportamento e potência ao longo do tempo e do espaço.

Dimaggio (1988) acentuou a relevância dos empreendedores institucionais na implementação de inovações que pudessem resultar no surgimento de mudanças institucionais. Por sua vez, Oliver (1992) realçou o conceito de “desinstitucionalização” para explicar as mudanças institucionais. O autor ressalta que os estudos que analisam os processos de desinstitucionalização tendem a ver a mudança como um processo de erosão decorrente de pressões do ambiente da organização (Oliver, 1992). Nesta ótica, a mudança institucional encontra uma explicação que dispensa o envolvimento constitutivo do ator (Beckert, 1999). Seo e Creed (2002) incorporam um modelo de processo dialético entre imersão institucional e mudança institucional.

Conforme Furnari (2016), a mudança institucional é enfatizada por meio de duas fontes: fontes endógenas e exógenas de mudança. Na perspectiva exógena, destaca-se que os processos de mudança se concentram em como choques exógenos ativam mudanças no ambiente institucional mais amplo em torno de um campo, modificando os critérios de seleção que moldam a evolução das instituições dentro desse campo. Normalmente, esses estudos não enfatizam o papel da agência humana na mudança institucional, privilegiando as explicações estruturais da emergência institucional (Furnari, 2016).

Sob a ótica da perspectiva endógena, estudos de contradições institucionais (inconsistências e tensões dentro da estrutura institucional) destacam que elas podem moldar a consciência dos atores, levando-os a mudar as instituições existentes (Seo & Creed, 2002). Por sua vez, estudiosos de posições de campo destacam como posições

específicas em um campo permitem que os atores que os ocupam trabalhem para mudança, enfatizando, em particular, o papel fundamental das posições periféricas. Diferentemente da perspectiva da mudança exógena, esses estudos direcionam atenção a como a mudança institucional é moldada pela agência humana, seja na forma de EI (Garud et al., 2007) ou na forma de trabalho, ou seja, as práticas adotadas para criar, manter e perturbar instituições (Lawrence et al., 2009).

Partindo do pressuposto de que as instituições são, por definição, firmemente enraizadas em regras, normas e rotinas (Seo & Creed, 2002), como explicar os processos de mudança institucional? Neste ínterim, emergem questionamentos relacionados aos motivos ou disparadores da mudança institucional. Beckert (1999) e Rezende (2012) compartilham da hipótese de que a incerteza representa uma variável crucial para a explicação da mudança institucional. Rezende (2012) infere que a mudança institucional depende de fatores associados à incerteza e complexidade do ambiente da decisão estratégica dos agentes. Ainda, conforme o autor supracitado:

A mudança tem maior chance de ocorrência quando: a) a maioria dos agentes compartilha a compreensão de que eles serão prejudicados caso não adotem uma nova posição de *status quo*; b) os efeitos gerados pelas instituições são percebidos como um bem público; c) agentes são dotados de uma reduzida taxa de desconto em relação ao futuro; d) os agentes enfrentam reduzidos custos de informação, transformação das regras; e) compartilhamento de normas de reciprocidade e de confiabilidade que podem ser utilizadas como capital social para inicializar o processo de mudança, e f) o grupo envolvido é relativamente pequeno e estável (Rezende, 2012, p. 45).

Ao realizar uma análise comparada das quatro teorias neoinstitucionais da mudança institucional, Rezende (2012) concluiu que a mudança institucional não deriva simplesmente de escolhas por alternativas institucionais, em que os custos superam os benefícios, mas de condições específicas para promover a transformação, em que processa-se por meio de vários mecanismos. As abordagens consideram que a mudança ocorre e que depende de elementos, como tempo, aprendizado, adaptação e elementos não intencionais.

Na ótica de Coraiola et al. (2015), a explicação para a mudança institucional permanece uma faculdade das estruturas institucionais, segundo a abordagem da mudança gradual e um resultado do engajamento de atores em formas de trabalho institucional. Em outras palavras, para a explicação da permanência ou mudança de instituições, é preciso considerar tanto as estruturas existentes em determinado contexto institucional como a capacidade de ação e formas de agência em que os atores são capazes de se engajar (Coraiola et al., 2015).

Diante do exposto, pode-se inferir que uma organização deve mudar quando as disfunções superam as contribuições (Tolbert & Zucker, 1999). Ainda, a mudança institucional ocorre quando a instituição não consegue desempenhar adequadamente as tarefas para as quais foi criada. Para decidir quando mudar ou não mudar, cada indivíduo calcula seus custos e benefícios esperados de uma mudança, e se uma “coalizão mínima” necessária para efetuar a mudança concordar com ela, uma mudança institucional pode ocorrer (Coccia, 2018). Portanto, mudanças institucionais podem ter início a partir de eventos ou choques que desestabilizam as práticas estabelecidas, podendo levar à desinstitucionalização (Greenwood et al., 2002; Oliver, 1992; Scott, 2014); a literatura da teoria institucional tem focado na construção institucional e nos processos convergentes de mudança. No entanto, um tópico de pesquisa igualmente importante é a desinstitucionalização.

Segundo Oliver (1992), o processo de desinstitucionalização é ocasionado por pressões políticas, funcionais ou sociais, oriundos de fatores intraorganizacionais ou da relação organização-ambiente. Pode-se dizer que a desinstitucionalização se refere ao processo pelos quais as instituições enfraquecem e desaparecem (Scott, 2014). Tal processo explica mudanças sociais que ocorreram no meio em que se vive. Desse modo, a desinstitucionalização dificulta a legitimidade de uma prática estabelecida, acarretando perda gradativa da legitimidade dessa prática. Essa desinstitucionalização pode ocorrer em épocas de crise e em situações excepcionais, em que instituições anteriormente estáveis e relativamente imutáveis desmoronam com rapidez.

Portanto, a mudança institucional ocorre quando os problemas de interpretação e aplicação da regra abrem espaço para os atores implementarem as regras existentes de novas maneiras (Lawrence & Suddaby, 2006; Mahoney & Thelen, 2009), e, neste contexto, insere-se também a IS, percebida neste ensaio como provocadora de mudança institucional. Inserindo-se em campos institucionalizados em busca de uma transformação social e colaborando para a mudança de uma localidade e da vida das pessoas, os atores sociais são agentes fundamentais nesse processo, pois vivenciam, analisam, institucionalizam ações. Deste modo, empreendimentos de IS podem ser considerados como condutores de mudanças sociais positivas que transformarão realidades negligenciadas e os atores sociais podem influenciar esse processo com sua ação, quando as instituições existentes não fornecerem o apoio regulatório, normativo ou socio-cognitivo que precisam (Battilana et al., 2009).

4 Empreendedorismo institucional

As organizações frequentemente são colocadas diante de uma difícil decisão: seguir a ordem institucional que guia as ações (homogeneidade institucional) ou gerir ações direcionadas para a criação ou mudança de antigas instituições (heterogeneidade

institucional)? Qual caminho optar? Para responder essas questões, emerge o EI, que tem sido apresentado como um caminho promissor para dar conta da mudança institucional endogenamente (Battilana, 2006).

A dimensão do EI surgiu como resposta às críticas à teoria institucional sobre sua hipótese de estabilidade das instituições, desconsiderando que estas também são passíveis de mudanças (Dacin et al., 2002). Conceito originalmente desenvolvido por Dimaggio (1988), que relaciona o empreendedorismo com a maneira pela qual os agentes empregam recursos com o objetivo de desenvolver e/ou empoderar instituições.

O termo EI está vinculado ao entendimento do papel agente de atores específicos, denominados empreendedores institucionais, nos processos de mudança institucional, ou seja, na criação de novas estruturas institucionais. A perspectiva do trabalho institucional envolve o estudo não apenas da criação de novas instituições, mas também da manutenção e ruptura de instituições (Lawrence et al., 2009). O EI necessita de atores que excluam práticas existentes ou implementem novas, e que essas práticas sejam largamente amparadas e dadas como certas pelos demais atores do campo (Garud et al., 2007).

Desse modo, o EI consiste em uma mudança no campo institucional provocada deliberadamente por atores. O EI é caracterizado pelas ações de atores intencionais e que são responsáveis por impulsionar recursos para criar novas instituições ou transformar aquelas existentes. Assim, a responsabilidade pela inovação no campo é atribuída aos empreendedores institucionais (Dimaggio, 1988), considerados como os condutores da mudança (Greenwood et al., 2002; Picheth & Crubellate, 2019). Mas quem são os empreendedores institucionais? Como eles surgem? Em quais condições, momentos ou contextos esses agentes têm o poder de mudança e transformação de uma realidade?

Dimaggio (1988) denomina empreendedores institucionais como atores que iniciam mudanças que contribuem para transformar instituições existentes ou que criam novas instituições. Conforme Battilana (2006), empreendedores institucionais são indivíduos ou organizações que, devido à sua posição social, podem visualizar, criar e implementar mudanças nas condições institucionais. Ainda, de acordo com o autor, para se qualificar como empreendedores institucionais, os indivíduos devem romper com as regras e práticas existentes associados às lógicas institucionais dominantes e institucionalizar alterações, regras, práticas ou lógicas nativas que estão defendendo. Para Jensen e Fersch (2019), os empreendedores institucionais podem ser indivíduos (por exemplo, políticos, administradores, burocratas de rua), um grupo de agentes ou atores coletivos e grupos de pressão.

Diante do exposto, infere-se que os empreendedores institucionais são atores que têm interesses em determinados arranjos institucionais e mobilizam recursos para criar novas instituições ou manter as existentes (Battilana, 2006). Portanto, possuem um papel estratégico para decidir quando se distanciar das pressões institucionais

ou atuar estrategicamente rumo à heterogeneidade. Com base nisto, como surgem os empreendedores institucionais? O surgimento dos empreendedores institucionais é pré-condicionado por condições facilitadoras, às vezes, por fatores exógenos, entendidos como características do campo ou ambiente, ou fatores endógenos, entendidos como características dos atores e suas respectivas posições sociais. Portanto, para decidir quando mudar ou não, esses agentes interpretam e atuam no contexto no qual estão inseridos, decidindo se a organização deve manter o *status quo* ou proporcionar rupturas mediante uma mudança institucional. Pode-se acrescentar, ainda, que a noção de EI se apresenta como uma perspectiva capaz de lidar com esse paradoxo (homogeneidade x heterogeneidade), ao enfatizar como os processos organizacionais e as instituições são configurados pela ação de empreendedores criativos (Battilana, 2006).

Diante disso, para uma mudança acontecer, os empreendedores institucionais são os atores que têm o poder de influenciar na mudança institucional, sendo considerados “príncipes modernos”, que organizam e estruturam desafios contra hegemônicos (Garud et al., 2007). Os empreendedores institucionais são considerados os principais agentes de mudança. São eles que iniciam, orientam ou promovem mudanças institucionais que são subversivas em relação às normas e estruturas institucionais existentes (Jensen & Fersch, 2019). Desse modo, são conceitualmente situados como protagonistas, moldando coletivamente o processo de mudança.

No campo da IS, esses atores emergem com legitimidade suficiente para propor mudanças, ou seja, são capazes de introduzir inovações com vistas a transformar a realidade de localidades não atendidas pelo mercado ou poder público. São os agentes de mudança no setor social ao desenvolverem soluções inovadoras para os problemas da sociedade, ao invés de esperarem as ações de governos e dos setores privados para solucionarem as necessidades da sociedade. Analisam o contexto, verificam o que não está funcionando e resolvem problemas, persuadindo sociedades inteiras a caminharem em diferentes direções. Portanto, têm o poder de agência de melhorar o bem-estar social (Battilana et al., 2009).

Considerando o que foi exposto, entende-se que, como resposta aos diversos problemas sociais existentes, emerge a IS e o papel do empreendedor institucional, que tem o poder de mudar as regras do jogo e promover mudanças que transformarão a realidade de uma localidade. Desse modo, considera-se que a sua atuação poderia ser vista como geradora de IS e de mudança institucional. Diante disso, o EI explica a IS, estando ligado diretamente ao desenvolvimento dela. Por fim, ratifica-se a tese central desse ensaio teórico, de que o EI e a IS são considerados propulsores da mudança institucional e o empreendedor institucional é o ator-chave com poder para mudar as regras do jogo. Portanto, cabe entender como os atores sociais inseridos em uma estrutura institucional estabelecida alcançam o poder de agência para promover a mudança (Garud et al., 2007), o que será realizado na próxima seção.

5 Empreendedor institucional como agente transformador

Esta seção apresenta e discute o papel dos empreendedores institucionais na transformação, manutenção e desmembramento de instituições, sendo considerados, desta forma, como atores-chave para mudar as regras do jogo. A tese central é que os empreendedores institucionais são os principais agentes que iniciam mudanças divergentes, isto é, mudanças que quebram o *status quo* institucional em um campo de atividade e, portanto, possivelmente contribuem para transformar instituições existentes ou criar novas (Battilana et al., 2009). Esses atores mobilizam meios para a mudança em situações de vulnerabilidade social e o que os motiva para que tomem uma ação proativa é o entendimento de uma missão social que conduzirá à criação ou ao aumento do valor social, provocando ou motivando a IS.

Para se tornar um empreendedor institucional, um ator social deve possuir as habilidades que lhe permita detectar oportunidades, antecipar e articular uma visão do futuro próximo e ser capaz de motivar outros a apoiarem a mudança. Assim, o empreendedor institucional tem o poder de agência de decidir quando criar, manter ou interromper instituições, principalmente na introdução de inovações sociais, que poderão perturbar as instituições existentes, melhorando as condições sociais de uma localidade. Esses atores enfrentam maiores riscos e geram maiores externalidades para a economia, constituindo importante força econômica para o desenvolvimento.

No entanto, em quais condições este ator é considerado um agente de mudança que irá mudar as regras do jogo? Com base na definição de Dimaggio (1988) e Battilana et al. (2009), “esses atores devem preencher duas condições para serem considerados empreendedores institucionais: i) iniciar mudanças divergentes; e ii) participar ativamente da implementação dessas mudanças”. Somente atores que iniciam mudanças divergentes, ou seja, mudanças que rompem com o modelo institucionalizado de organização dentro de um determinado contexto institucional, podem ser considerados empreendedores institucionais (Battilana, 2006). Vale destacar que as atividades nas quais os empreendedores institucionais se envolvem são apenas as de cunho inovador. O EI e o empreendedor institucional favorecem a IS e a (re) organização que acarreta tanto em nível de inovações radicais como de inovações incrementais (Lévesque, 2008).

O empreendedorismo e a IS unem dois conceitos conflitantes, valores sociais e econômicos, com o intuito de transformar socialmente uma realidade. Phillips et al. (2015) corroboram a esta afirmação, destacando que o empreendedorismo social e a IS tratam de identificar uma oportunidade de solução de problemas para atender a uma necessidade social. Ou seja, as inovações sociais são desenvolvidas com a finalidade de resolver uma situação de precariedade social, acarretando em uma mudança institucional que beneficiará a coletividade. Nesta discussão, cabe a figura dos

empreendedores institucionais, configurados como atores-chave na redução ou solução dos problemas emergentes da sociedade.

Como mencionado, esses atores podem ser indivíduos, organizações, ONGs, cooperativas, dentre outros, a exemplo da cooperativa de La Paranza, em Rione Sanità, um bairro próximo ao centro histórico de Nápoles, que estava isolada socialmente e enfrentava uma série de desafios sociais, como: desemprego, criminalidade generalizada, pobreza, desigualdade social, falta de serviços e exclusão urbana. Para resolver esses desafios, a participação de um membro-chave foi essencial, o pároco Antonio Loffredo, que chegou no distrito disposto a mudar a realidade mediante a criação de uma nova atitude em relação ao trabalho. Por meio de parcerias, visitas a outras localidades, a cooperativa implementou uma série de mudanças, recuperando o potencial turístico da localidade. Além disso, a cooperativa também organizou diversos eventos para melhorar as condições sociais da região, bem como atividades para jovens empreendedores, treinamento e intercâmbio de conhecimentos entre jovens e projetos culturais que visam promover o crescimento econômico e social da região (Canestrino et al., 2019).

No contexto brasileiro, pode-se destacar a Pastoral da Criança, que mediante a atuação da Dra. Zilda Arns Neumann, disseminou o uso da farinha multimistura como forma de combater a subnutrição infantil. A multimistura é um aliado da Pastoral da Criança para salvar vidas no Brasil inteiro, recuperando da desnutrição milhares de crianças e gestantes todos os anos. Além dos benefícios sociais, proporciona valor social na medida em que recupera a saúde e autoestima das pessoas, além de promover ganhos financeiros à população, mediante a capacitação que realizam para quem quer aprender a fazer e vender a multimistura (Pastoral, 2019). Com essas ações, a Pastoral da Criança colabora para o alcance de, no mínimo, dois dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: i) acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável; e ii) assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.

Os exemplos citados evidenciam que as inovações realizadas, mediante inovações sociais, mudaram a realidade das localidades onde foram implementadas. Além disso, nota-se que nos dois casos existe a figura chave de um empreendedor institucional, que mudou as regras do jogo. Ainda, percebe-se que a proximidade destes empreendedores institucionais com o tecido social leva a maior identificação dos problemas e à possível geração de soluções. Neste caso, atesta-se o papel chave de organizações não governamentais e de interesse público que teriam os recursos necessários, assim como o interesse para geração de mudança institucional positiva nas localidades em que atuam. Nesta mesma linha, Ko e Liu (2021), ancorados na literatura sobre empreendedorismo e trabalho institucional, mostram a formação de organizações não tradicionais vinculadas à transformação social.

Em consonância com o que foi apresentado, é possível elencar a seguinte proposição:

P1: Organizações não governamentais, de interesse público, na medida em que atuam em maior proximidade com o tecido social, ajudam a fomentar o desenvolvimento de inovações sociais. Ao fazer isto, atuam enquanto empreendedores institucionais.

Com base no exposto, percebe-se que o empreendedor social desenvolve a capacidade de gerar inovação ao identificar diferentes formas para modificar as condições de vida daqueles que vivem em vulnerabilidade social. Isso não apenas como trabalho filantrópico, mas como processo de desenvolvimento humanitário (Itelvino et al., 2018). Em suma, ao adentrar no tecido social, os empreendedores institucionais estão vinculados ao desenvolvimento de uma lógica institucional sustentável (Alves & Silva, 2020). Campos e Gallon (2017) reforçam este entendimento, ao afirmarem que empreendedores institucionais são capazes de conduzir as organizações a um caminho sustentável.

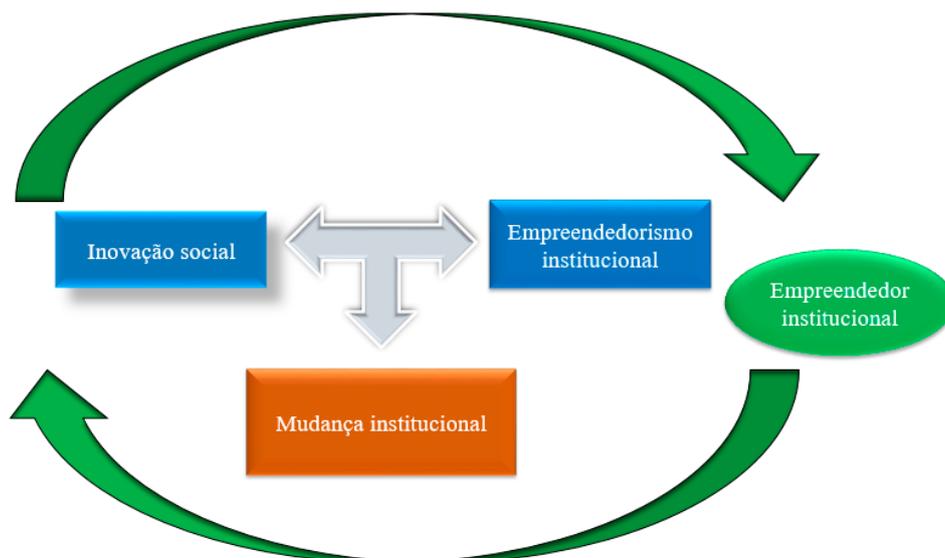
Estudos têm demonstrado o papel dos governos locais como empreendedores institucionais. Nesta linha, Xing et al. (2018) identificam o papel do governo local por meio de parcerias público-privadas colaborativas para gerar mudança institucional através do estabelecimento de novos arranjos institucionais. Os autores mostram a importância da colaboração intersetorial ao tratar problemas sociais complexos e o potencial para a mudança institucional. Este fato também é evidenciado no estudo de João-Roland e Granados (2020), que enfatiza que uma rede multiatores pode ser atrelada ao desenvolvimento de inovações sociais. Para Dufays (2019), é necessária uma definição coletiva do escopo e das necessidades visadas com determinada solução via IS.

Tendo em vista a mudança institucional, o estudo de Alves e Silva (2020) mostra que o governo, ao atuar como empreendedor institucional no setor de energia do Ceará, está fomentando o nascimento de uma nova lógica da sustentabilidade. Consubstanciada nestes entendimentos, emerge a seguinte proposição:

P2: O governo local, ao desenvolver políticas públicas e atuar conjuntamente com outros setores no fomento e desenvolvimento de inovações sociais, é um importante empreendedor institucional, na medida em que impulsiona a mudança institucional em prol de uma lógica institucional sustentável.

Portanto, pode-se ratificar que a IS e o EI são impulsionadores da mudança institucional em ambientes que possuem oportunidades sociais, conforme evidenciado na Figura 1:

Figura 1. Relação entre os conceitos



Portanto, entende-se que há um fio condutor entre o EI e a IS, promovendo a mudança institucional, o empreendedor institucional é o ator-chave que provoca reconfigurações institucionais, ou seja, tais conceitos agem conjuntamente para mudar os padrões existentes.

6 Considerações finais

O argumento central deste ensaio teórico foi de que o EI e a IS são conceitos propulsores da mudança institucional e ambos os conceitos têm como elemento-chave o empreendedor institucional, que age intencionalmente com o intuito de modificar ou criar instituições. Buscando contribuir com o debate acerca destes conceitos, este ensaio teórico realizou uma reflexão para identificar o que a literatura diz a respeito da mudança institucional, EI, IS e empreendedor institucional.

Foi possível perceber, com relação à mudança institucional, que é considerada uma estratégia para que empresas sobrevivam diante de cenários de crise, períodos em que ocorre uma desinstitucionalização e reinstitucionalização em campos institucionalizados. Ficou demonstrado também que as instituições mudam quando as disfunções superam as contribuições ou quando a instituição não consegue desempenhar adequadamente as tarefas para as quais foi criada (Tolbert & Zucker, 1999). Portanto, desenvolver a percepção das mudanças do ambiente e ser capaz de elaborar estratégias que permitam a adaptação da organização às contingências do meio, são requisitos fundamentais dos gestores para promover processos de mudança estratégica nas organizações.

No que condiz ao conceito da IS, este ensaio demonstrou que busca solucionar problemas dentro de um contexto de grandes vazios institucionais (Agostini et al., 2016). Evidenciou-se que a IS é um relevante para o desenvolvimento sustentável

da localidade onde é implementada. Com relação aos seus resultados, o ensaio demonstrou que a IS acarreta em novas relações sociais entre indivíduos e grupos anteriormente separados, contribuindo para a difusão e a perpetuação da inovação e alimentando novas soluções sociais, tendo como função primordial a resolução de problemas sociais, que são deixados de lado pelas políticas públicas e pelas ações dos componentes da sociedade em geral.

Com relação aos conceitos EI e empreendedor institucional, foi possível evidenciar que o EI consiste em uma mudança no campo institucional provocada por atores, e que é caracterizado pelas ações de atores intencionais, responsáveis por impulsionar recursos para criar novas instituições ou transformar aquelas existentes (Battilana, 2006). Por sua vez, os empreendedores institucionais são aqueles que possuem um papel estratégico para decidir quando se distanciar das pressões institucionais ou atuar estrategicamente rumo à heterogeneidade. Para tomar essa decisão, esses atores-chave interpretam o contexto no qual estão inseridos e decidem se devem manter o *status quo* ou proporcionar rupturas mediante uma mudança institucional. Portanto, são considerados atores-chave que mudarão os padrões existentes.

Em síntese, constata-se que o papel central do empreendedor institucional é ser agente de mudança, introduzir novas práticas em campos maduros ou constituir campos emergentes. Ainda, esses atores são responsáveis por alavancar recursos para criar novas instituições ou transformar aquelas existentes. Tais atores agem intencionalmente mediante suas habilidades de enxergarem fora da estrutura na qual estão inseridos e, assim, conseguem propor caminhos alternativos que incidirão em uma mudança que transformará o campo em que estão inseridos (Baratter et al., 2010).

Diante disso, o ensaio demonstrou que implementar o empreendedorismo e inovações sociais se torna necessário para promover mudanças institucionais. Ainda, demonstrou que a implementação da IS requer mudança institucional, além de ações estratégicas por parte dos inovadores sociais, ou seja, dos empreendedores institucionais que têm o poder de mudar as regras do jogo e transformar uma realidade.

Com base no que foi exposto, esta temática não só demanda maior exploração teórico-empírica, como pode trazer várias contribuições para o entendimento da dinâmica da mudança institucional. A principal contribuição deste ensaio teórico foi a aproximação das temáticas IS e EI, relacionando com a mudança institucional, uma vez que tanto o EI quanto a IS podem ser propulsores da mudança em ambientes com vulnerabilidades sociais e com vazios institucionais causados por omissão do poder público ou sociedade.

O ensaio contribui no sentido de apontar o empreendedor institucional como o ator-chave para provocar as mudanças que transformarão socialmente as localidades em vulnerabilidade social. Outra contribuição é em relação à tentativa de ajudar a elucidar a lacuna existente quanto a uma definição sobre IS. Com relação à contribuição prática, este ensaio almeja estimular os empreendedores institucionais,

sejam eles indivíduos, ONGs, cooperativas, a analisar o ambiente em que estão inseridos e encontrar solução para os diversos problemas sociais que podem existir. Pois, sabendo do seu poder de agência, esse ator terá mais confiança para propor inovações sociais com vistas à mudança da realidade.

Estudos futuros poderiam partir das proposições aqui elencadas. Assim, sugere-se a investigação aprofundada sobre o papel das organizações não governamentais como empreendedores institucionais para a promoção de inovações sociais em comunidades locais, assim como a atuação dos governos locais. Cumpre ressaltar que o presente ensaio teórico não visa esgotar as discussões, tampouco oferecer alternativas fechadas para as temáticas aqui trabalhadas, mas sim, apresentar *insights* acerca do papel do EI e da IS.

Referências

- Agostini, M. R., Vieira, L. M., Tondolo, R. D. R. P., & Tondolo, V. A. G. (2017). An overview on social innovation research: Guiding future studies. *Brazilian Business Review*, 14(4), 385–402. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.4.2>
- Agostini, M. R., Vieira, L., & Bossle, M. (2016). Social innovation as a process to overcome institutional voids: A multidimensional overview. *Revista de Administração Mackenzie*, 17, 72–101. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p72-101>
- Alves, M. F., & Silva, M. E. (2020). Lógica institucional da sustentabilidade no contexto de energia solar. *Revista Reuna*, 25(1), 35–53. <https://doi.org/10.21714/2179-8834/2020v25n1p35-53>
- Andion, C., Ronconi, L., Moraes, R. L., Gonsalves, A., & Serafim, L. (2017). Sociedade civil e inovação social na esfera pública: Uma perspectiva pragmatista. *Revista de Administração Pública*, 51(3), 369–387. <https://doi.org/10.1590/0034-7612143195>
- Baratter, M., Ferreira, J., Mayla, C., & Costa, M. (2010). Empreendedorismo institucional: Características da ação intencional. *Perspec. Contemp.*, edição especial, 237–266.
- Battilana, J. (2006). Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5), 653–676. <https://doi.org/10.1177/1350508406067008>
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/19416520903053598>
- Beckert, J. (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change: The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*, 20(5), 777–799. <https://doi.org/10.1177/0170840699205004>
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: Uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47, 3–14.
- Biygautane, M., Neesham, C., & Al-Yahya, K. O. (2019). Institutional entrepreneurship and infrastructure public-private partnership: Unpacking the role of social actors in implementing ppp projects. *International Journal of Project Management*, 37(1), 192–219. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.005>
- Campos, S., & Gallon, S. (2017). Responsabilidades individuais ou pressões institucionais? discussões sobre o papel dos gestores na definição de responsabilidades corporativas. *Revista de Administração IMED*, 6(2), 237–250. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n2p237-250>
- Canestrino, R., Ćwiklicki, M., Di Nauta, P., & Magliocca, P. (2019). Creating social value through entrepreneurship: The social business model of La Paranza. *Kybernetes*, 48(10), 2190–2216. <https://doi.org/10.1108/K-03-2018-0135>
- Coccia, M. (2018). An introduction to the theories of institutional change. *Journal of Economics Library*, 5(4), 337–344. <https://doi.org/10.1453/jel.v5i4.1788>

- Coraiola, D. M., Jacometti, M., Baratter, M. A., & Gonçalves, S. (2015). Conciliando agência e contexto na dinâmica da mudança institucional. *Cadernos Ebape.br*, 13(4), 701–726. <https://doi.org/10.1590/1679-39518879>
- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 45–56. <http://www.jstor.org/stable/3069284>.
- Dimaggio, P. J. (1988). *Interest and agency in institutional theory*.
- Dufays, F. (2019). Exploring the drivers of tensions in social innovation management in the context of social entrepreneurial teams. *Management Decision*, 57(6), 1344–1361. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0089>
- Farfus, D. (2008). *Empreendedorismo social e desenvolvimento local: Um estudo de caso no Sesi Paraná*. Unifae.
- Farinha, L., Sebastião, J. R., Sampaio, C., & Lopes, J. (2020). Social innovation and social entrepreneurship: Discovering origins, exploring current and future trends. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17, 77–96. <https://doi.org/10.1007/s12208-020-00243-6>
- Fernandes, P., & Cândido, G. (2015). Da sustentabilidade à competitividade: Um caminho viável? *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 4(1), 55–76. <https://doi.org/10.19177/rgsa.v4e1201555-76>
- Furnari, S. (2016). Institutional fields as linked arenas: Inter-field resource dependence, institutional work and institutional change. *Human Relations*, 69(3), 551–580. <https://doi.org/10.1177/0018726715605555>
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization Studies*, 28(7), 957–969. <https://doi.org/10.1177/0170840607078958>.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 58–80. <http://www.jstor.org/stable/3069285>.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). *Social innovation: Concepts, research fields and international trends*. Recuperado de: <https://dds.cepal.org/redesoc/publication?id=2719>
- Howaldt, J., Kopp, R., & Schwarz, M. (2015). Social innovations as drivers of social change – exploring tarde’s contribution to social innovation theory building. In A. Nicholls, J. Simon, & M. Gabriel (Eds.), *New frontiers in social innovation research* (pp. 29–51). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137506801_2
- Itelvino, L., Costa, P., Gohn, M. D., Ramacciotti, C., & Geciane, P. (2018). Formação empreendedora para geração de inovações sociais. *Gestão & Regionalidade*, 34(101), 107–133. <https://doi.org/10.13037/gr.vol34n101.4172>
- Jensen, P. H., & Fersch, B. (2019). Institutional entrepreneurs and social innovation in Danish senior care. *Administration & Society*, 51(2), 250–271. <https://doi.org/10.1177/0095399715624945>

- João-Roland, I. S., & Granados, M. L. (2020). Social innovation drivers in social enterprises: systematic review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5), 775–795. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0396>
- Ko, W. W., & Liu, G. (2021). The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: An institutional entrepreneurship perspective. *Journal of Business Ethics*, 171, 15–32. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04446-z>
- Kon, A. (2018). *A inovação nos serviços como instrumento para a inovação social: Uma visão integrativa*.
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). *Institutions and institutional work*. Recuperado de: <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7>
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). *Introduction: Theorizing and studying institutional work*.
- Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 139-158. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033133>
- Lévesque, B. (2008). *Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale: Quelques éléments de problématique*.
- Mahoney, J., & Thelen, K. (2009). A theory of gradual institutional change. In *Explaining institutional change: Ambiguity, agency, and power* (pp. 1–37). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511806414.003>
- Mahzouni, A. (2019). The role of institutional entrepreneurship in emerging energy communities: The town of St. Peter in Germany. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 107, 297–308. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2019.03.011>
- Mehmood, A., & Parra, C. (2013). *Social innovation in an unsustainable world*. Recuperado de: <https://doi.org/10.4337/9781849809986.00014>
- Milley, P., Szijarto, B., Svensson, K., & Cousins, J. B. (2018). The evaluation of social innovation: A review and integration of the current empirical knowledge base. *Evaluation*, 24(2), 237–258. <https://doi.org/10.1177/1356389018763242>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563–588. <https://doi.org/10.1177/017084069201300403>
- Pastoral da Criança. (2019). *Alimentação enriquecida: Alguns cuidados importantes*. Recuperado de: <https://www.pastoraldacrianca.org.br/noticias2/244-alimentacao-enriquecida-alguns-cuidados-importantes>
- Pel, B., Haxeltine, A., Avelino, F., Dumitru, A., Kemp, R., Bauler, T., Kunze, I., Dorland, J., Wittmayer, J., & Jørgensen, M. S. (2020). Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions. *Research Policy*, 49(8), 104080. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104080>

- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461. <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- Picheth, S. F., & Crubellate, J. M. (2019). Mudança, lógicas institucionais e emergência de novos atores: A renaturalização da maternidade no Brasil. *Organ. Soc.*, 26(90), 486-512. <https://doi.org/10.1590/1984-9260905>
- Ren, S., & Jackson, S. E. (2020). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100691. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100691>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.
- Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2), 222–247. <http://www.jstor.org/stable/4134353>
- Silva, C., Bitencourt, C., Zanandrea, G., & Froehlich, C. (2020). Proposition of a theoretical model of social innovation for inclusion of Senegalese immigrants in the labor market. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 18(2), 118-130. <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20200015>.
- Silva, R. M., & Segatto, A. (2020). Por dentro da caixa preta da inovação social: Proposição de um modelo teórico-explicativo sobre o seu processo de desenvolvimento e sugestões para pesquisas futuras. *Revista de Administração IMED*, 10, 3–22. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2020.v10i1.3535>.
- Taylor, J. B. (1970). Introducing social innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(1), 69–77. <https://doi.org/10.1177/002188637000600104>
- Tolbert, P., & Zucker, L. (1999). A institucionalização da teoria institucional. *Handbook de Estudos Organizacionais*.
- Westley, F., Patton, M., & Zimmerman, B. (2014). *Getting to maybe: how the world is changed*. Random House Canada.
- Xing, Y., Liu, Y., & Cooper, S. C. L. (2018). Local government as institutional entrepreneur: Public-private collaborative partnerships in fostering regional entrepreneurship. *British Journal of Management*, 29(4), 670–690. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12282>