

## **CAPITAL SOCIAL: RECURSO FACILITADOR DA INOVAÇÃO NA GESTÃO**

### **Kadigia Faccin**

Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – UCS/RS

Professora dos cursos de Administração, Direito e Ciências Contábeis da Faculdade da Serra Gaúcha – FSG/RS

kadigia@msn.com

### **Denise Genari**

Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – UCS/RS

Professora da Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves – FACEBG/RG

denisegenari@hotmail.com

### **Janaina Macke**

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Professora da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e do Centro de Ensino Superior de Farroupilha (CESF)

jmacke@terra.com.br

## **RESUMO**

No presente artigo, na modalidade de ensaio teórico, tem-se por objetivo apresentar as principais relações entre dois temas recorrentes em estudos acadêmicos e empíricos: a inovação na gestão e o capital social. Busca-se, no ensaio, ilustrar o papel do capital social como facilitador da inovação na gestão, considerada como construção social e racional da organização. O conhecimento existente sobre inovação na gestão ainda é muito limitado, por isso apresenta-se uma revisão bibliográfica, a fim de elucidar as principais contribuições acadêmicas existentes sobre o tema. Ademais, as crescentes pesquisas a respeito do capital social devem-se ao interesse acadêmico das últimas décadas, principalmente, por sua natureza intangível e a sua composição que engloba diversos fenômenos qualitativos. Com referência a tais características, propõe-se um modelo de análise para o capital social como facilitador da incorporação de novas ideias de gestão em organizações, permitindo, portanto, abordagem concomitante dos dois assuntos.

**Palavras-chave:** Capital social; Inovação na gestão; Modelo teórico.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos 50 anos, muitos estudiosos têm produzido grande escopo de pesquisa acadêmica a respeito da inovação. Embora a maior parte deste tipo de pesquisa tenha incidido sobre aspectos da inovação tecnológica (por exemplo, Utterback, 1994), a tendência ao longo dos últimos 15 anos tem sido no sentido de explorar outros aspectos relativos à inovação, como o processo de inovação (por exemplo, Rothwell, 1994), a inovação em serviços (por exemplo, Gallouj & Weinstein, 1997; Guile & Quinn, 1988), e a gestão da inovação (Hamel, 1998), com vista para a compreensão do modo como são geridas e de que modo contribuem para o sucesso de longo prazo da empresa (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008).

A esta linha do tempo podemos incluir as abordagens voltadas à inovação em gestão que ainda são muito embrionárias e, na sua maioria, de natureza exploratória. Para Mol e Birkinshaw (2007) isto se deve a uma implícita e difundida convicção de que a inovação tecnológica é mais importante do que a inovação em gestão. O conhecimento existente sobre inovação na gestão ainda é muito limitado, mas passou a ser difundido com maior ênfase a partir da criação do MLAB (*Management Innovation Lab*), o primeiro laboratório de gestão do mundo, pela London Business School e tem recebido considerável atenção nas investigações da última década.

Para a maioria dos autores desta corrente teórica, a inovação deve-se à geração de ideias novas e, geralmente, quanto mais informações se têm, mais ideias são produzidas. E, para acelerar esta troca de informações nas organizações, é necessário que haja sinergia entre os atores. Os principais fatores que levam à manutenção desta sinergia que facilita a troca de informações e a geração de ideias são a confiança entre eles, suas normas compartilhadas, os valores híbridos, a identidade coletiva e os propósitos comuns. Todas estas características representam elementos importantes do capital social. Assim, justifica-se o estudo dos temas inovação e capital social de forma concomitante, já que este pode facilitar o evento daquela.

Neste ensaio, o objetivo fundamental é apresentar as principais relações entre os dois temas, enfocando o papel do capital social como facilitador da inovação na gestão, entendida como uma construção social e racional da organização. Este ensaio teórico está estruturado em seis partes. Além da introdução, descreveram-se, na segunda seção, os principais conceitos e abordagens sobre a inovação na gestão. Na sequência, apresentou-se uma revisão bibliográfica relacionada ao tema capital social. Por fim, discutiram-se as principais relações entre os dois temas, com o objetivo de elucidar qual a importância do capital social para a inovação na gestão.

## 2 INOVAÇÃO NA GESTÃO

Para fins de análise, a inovação apresenta-se em quatro dimensões: inovações em produtos e processos, inovações organizacionais e de marketing (OECD, 2004). A fim de atender ao objetivo desta pesquisa exploratória, a dimensão a ser analisada é a organizacional.

O manual de Oslo (OECD, 2004) descreve que a inovação organizacional na empresa inclui a introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas, a implantação de técnicas de gerenciamento avançado, a implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas. Em princípio, de acordo com o manual, a mudança organizacional considera como inovação apenas se houver mudanças mensuráveis nos resultados, tais como aumento de produtividade ou vendas.

Nesse sentido, as inovações organizacionais podem visar à melhoria do desempenho de uma empresa, por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos (OECD, 2004).

Barreyre (1975) inclui nesta forma de inovação todas as mudanças que venham a modificar os modos de organização da empresa, assim como os procedimentos nessa modalidade de desenvolvimento. Este tipo de inovação afeta, geralmente, de forma direta ou indireta, a própria estrutura interna da empresa.

Inovações administrativas ou de gestão são definidas como aquelas que ocorrem no sistema social de uma organização. O sistema social se refere às relações entre as pessoas que interagem para atingir uma determinada meta ou tarefa (Cummings & Srivastva, 1977).

Inovar na gestão é ter um jeito totalmente novo de organizar, liderar, coordenar ou motivar (Hamel, 2006a).

A inovação na gestão traz implícito um forte desvio em relação a princípios, processos e práticas tradicionais de gestão ou a formatos organizacionais habituais, ela muda o jeito como o gestor administra.

Já a gestão da inovação implica na introdução de novidade em uma organização estabelecida, e, como tal, representa uma forma particular da mudança organizacional. Ou seja, a mudança

institucional pode ser definida como uma diferença na forma, qualidade ou estado ao longo do tempo de atividades de gestão em uma organização (Hargrave & Van De Ven, 2006).

Logo, o aspecto distintivo da inovação organizacional, comparada com outras mudanças organizacionais em uma empresa, é a implementação de um método organizacional (em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas) que não tenha sido usado anteriormente na empresa e que seja o resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência (OECD, 2004).

As inovações organizacionais, segundo o Manual de OSLO, compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho. Isso inclui, por exemplo, a implementação de novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e o conhecimento no interior da empresa.

Um exemplo, que se encontra citado no material produzido pela OCDE, é a primeira implementação de práticas para a codificação do conhecimento, como o estabelecimento de bancos de dados com as melhores práticas, lições e outros conhecimentos, de modo que se tornem mais acessíveis a outros. Ainda se apresenta como exemplo de inovação na gestão, a primeira implementação de práticas para o desenvolvimento dos empregados e melhorias na permanência do trabalhador, como os sistemas de educação e treinamento. Além disso, pode-se citar a primeira introdução de sistemas de gerenciamento para a produção geral ou para as operações de abastecimento, tais como sistemas de gerenciamento da cadeia de fornecedores, reengenharia de negócios, produção enxuta e sistemas de gerenciamento da qualidade (OECD, 2004).

Birkinshaw *et al.*(2008) propõem três fatores fundamentais que distinguem uma inovação na gestão: i) é impossível proteger por patente uma inovação na gestão, assim como também é relativamente "difícil de observar, definir e identificar suas fronteiras" (Alänge, Jacobsson, & Jarnehammar, 1998; ii) poucas organizações têm conhecimentos especializados nesta área de estudo, assim como os possuem na gestão tecnológica e iii) a introdução de algo novo cria ambiguidade e incerteza para os indivíduos em uma organização.

Tomados em conjunto, esses atributos sugerem que o processo de inovação em gestão pode, potencialmente, exigir mudanças fundamentais nas rotinas ou DNA organizacional já que não existe solução universal para as organizações que pretendam melhorar as suas capacidades de gerar, desenvolver e disseminar novas idéias (Hansen & Birkinshaw, 2007). Há um crescimento de consciência que a produtividade, qualidade e, mesmo a vantagem competitiva, estão diretamente relacionadas à habilidade das organizações em aprender e inovar, ou seja, de promover a inovação organizacional (Yamauchi, 2003).

Para Hamel (2006b), tradicionalmente, foi a inovação em gestão que permitiu que as empresas atingissem novos patamares de desempenho, mais do que qualquer outro tipo de inovação. Sendo assim, o desafio está na implantação da inovação em gestão dentro das empresas.

Este desafio se estabelece, principalmente, porque as inovações na organização do local de trabalho envolvem a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na divisão de trabalho existente no interior das atividades da empresa (e unidades organizacionais) e entre essas atividades (OCDE, 2004).

Participam também dos desafios organizacionais para gestão em inovação os novos conceitos para a estruturação de atividades, tais como a integração de diferentes atividades de negócio. Para a OCDE (2004), um exemplo de inovação no local de trabalho é a primeira implementação de um modelo organizacional que confere aos empregados de uma empresa maior autonomia na tomada de decisões e os encoraja a contribuir com suas ideias:

isso pode ser alcançado por meio da descentralização das atividades de grupo e do controle gerencial ou pelo estabelecimento de times de trabalho formais ou informais nos quais trabalhadores individuais têm responsabilidades de trabalho mais flexíveis. Entretanto, inovações organizacionais podem também envolver a centralização de atividades e maior responsabilidade final para a tomada de decisões.

A fim de melhorar sua capacidade de gerar e disseminar ideias para implantar com sucesso a inovação dentro das empresas, sendo ela de produto, processo, marketing ou mesmo de gestão, Hansen e Birkinshaw (2007) propuseram um modelo que descreve a cadeia de valor da inovação. A representação desta cadeia, proposta no Quadro 1, oferece uma explanação abrangente para analisar as práticas empresariais, permitindo ao gestor identificar fraquezas e, como consequência, ser mais seletivo sobre quais ferramentas de inovação adotar e quais abordagens que devem ser utilizadas para implementá-la.

	GERAÇÃO DA IDEIA			CONVERSÃO		DIFUSÃO
	Criação da ideia dentro de uma unidade	Colaboração entre as unidades	Colaboração com agentes de fora da firma	Seleção - Rastreo e financiamento inicial.	Desenvolvimento Movimentação da ideia para um primeiro resultado.	Propagação - Divulgação em toda a organização.
QUESTÃO CHAVE	As pessoas em nossa unidade criam boas ideias sobre sua própria unidade?	Nós criamos boas ideias para utilizar em toda a empresa?	Será que possuímos fontes suficientement e boas de ideias de fora da firma?	Será que somos bons no rastreo e financiamento de novas ideias?	Será que somos bons em transformar ideias viáveis em produtos, em negócios, e melhores práticas de gestão?	Será que somos bons na difusão e desenvolvimento das ideias em toda a empresa e na sociedade em geral?
INDICADORES DE PERFORMANCE	Número de ideias de alta qualidade geradas dentro uma unidade.	Número de ideias de alta qualidade geradas entre as unidades.	Número de ideias de alta qualidade que vem de fora da firma.	Porcentagem de todas as ideias que foram geradas e que acabam sendo selecionadas e por fim financiadas.	Porcentagem de ideias financiadas que levam ao aumento de receitas; número de meses até a primeira venda.	Porcentagem de penetração nos mercados desejados, canais, cliente ou grupos; número de meses para plena divulgação.

#### Quadro 1 – Cadeia de valor da inovação

Fonte: Adaptado de Hansen e Birkinshaw (2007).

Percebe-se que o modelo de Hansen e Birkinshaw (2007) permite refletir sobre como são tratadas as ideias novas e também apresenta indicadores de desempenho a serem contabilizados pelos gestores. Muitas organizações já utilizam a cadeia de valor para gerenciar suas inovações tecnológicas, mas o desafio está em usá-la para definir os ganhos com inovação na gestão, já que se apresenta como um construto intangível.

Partindo desta premissa, Hamel (2006b) diz que é possível verificar com frequência que a tecnologia necessária para fazer coisas novas já existe, bem antes da mudança dos processos gerenciais que vão permitir o uso dessa tecnologia.

Damanpour e Evan (1984) realizaram um estudo em uma amostra de 85 bibliotecas públicas, apuraram, a partir do seu modelo que: i) as bibliotecas adotam inovações tecnológicas em um ritmo mais rápido que inovações administrativas; ii) inovações administrativas e tecnológicas tem uma correlação maior em organizações de elevado desempenho; iii) o grau de atraso organizacional é inversamente relacionado com desempenho organizacional e iv) a adoção de inovações administrativas

tende a acionar a adoção de inovações técnicas mais facilmente do que o contrário disto. A afirmação de Hamel (2006b) corrobora então, com os achados de Damanpour e Evan (1984).

Mol e Birkinshaw (2009) realizaram um estudo buscando identificar quais as fontes de inovação em gestão, ou seja, quando e porque as empresas introduzem novas práticas de gestão. Os autores identificaram que a inovação na gestão está positivamente associada a um subsequente crescimento da produtividade. Os resultados evidenciam, novamente, que a gestão da inovação pode, sim, alavancar vantagens competitivas em patamares até maiores que as inovações tecnológicas.

Hamel, Birkinshaw e Mol (2009), trabalham juntos no “MLAB”, o primeiro laboratório de gestão do mundo, junto à London Business School. Eles realizaram um projeto de pesquisa que identificou as inovações de gestão de maior relevo entre 1900 e 2000, encontrando 175 inovações. Para reduzir este número selecionaram as principais sobre três critérios: se representou um avanço notável em relação a práticas anteriores de gestão, se trouxe vantagem competitiva para a empresa ou as empresas que a introduziram e, se ainda era encontrada, sob qual forma fosse, em organizações da atualidade (MLAB, 2009).

Dentre as 12 principais estão: a administração científica (estudo de tempo e movimento), a contabilidade de custos e análises de variância, o laboratório de pesquisa comercial (industrialização da ciência), a análise do ROI (*Return on Investment*), ou retorno sobre o investimento, e orçamento de capital, a gestão da marca, a gestão de projetos de larga escala, a divisionalização, o desenvolvimento de lideranças, os consórcios setoriais (estruturas de colaboração entre várias empresas), a descentralização radical (auto-organização), a análise estratégica formalizada e a solução de problemas por funcionários. No estudo ainda destacam-se a reengenharia de processo, a distribuição de ações entre funcionários, e a gestão do conhecimento (Hamel, 2006a).

Ao analisar separadamente os impactos de cada uma dessas inovações foi possível identificar quatro principais elementos da inovação na gestão que subsistiram em todas elas: i) o compromisso com um grande problema; ii) princípios novos; iii) desconstrução de dogmas de gestão e iv) analogias com organizações atípicas (busca de ideias fora do setor) (Hamel, 2006a).

No Brasil, várias instituições, principalmente universidades e faculdades, vêm dedicando-se ao estudo na inovação na gestão e seus impactos sobre a competitividade empresarial. Neste sentido, apresenta-se o Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação (INEI), uma organização de direito privado, sem fins lucrativos, fundada em janeiro de 2007, sob a forma de uma associação e que, em dezembro de 2008, foi homologada como Organização Social Civil de Interesse Público (OSCIPI). O INEI conta com a participação e colaboração de profissionais das áreas empresarial e acadêmica no

Brasil e no exterior, que se encontram comprometidos em alavancar o capital intelectual e social do Brasil, por meio do desenvolvimento do empreendedorismo inovador em organizações de micro, pequeno, médio e grande porte dos setores público, privado e terceiro setor.

A fim de realizar uma avaliação sobre os fatores críticos que impactam sobre os processos de inovação na gestão, o INEI desenvolveu um software - o Q.D.I.® (Questionário Diagnóstico de Inovação®) que avalia 19 indicadores, considerados fatores críticos para os processos de inovação organizacional. Dentre os principais estão: i) estratégia e visão organizacional; ii) cultura e valores organizacionais; iii) mapeamento de conhecimentos estratégicos: competências organizacionais e individuais; iv) compartilhamento e criação de conhecimento; v) aprendizagem organizacional; vi) gestão de acordos colaborativos; vii) sistemas de comunicação e informação e viii) geração de ideias e criatividade; xi) sistemas de gestão de ideias; x) modelos de trabalho colaborativo e, as principais barreiras à inovação (INEI, 2010).

Também dedicado a identificação de elementos que corroboram com a inovação na gestão, Yamauchi (2003) elencou 11 práticas empresariais relacionadas à gestão do conhecimento que promovem a inovação da gestão, dentre elas destacam-se as cinco principais: i) a existência de reuniões formais mensais entre gerentes que facilitam a difusão de suas experiências; ii) a existência de trocas informais de informação e experiências entre gerentes para a resolução de problemas; iii) a forma como é transmitido o conhecimento: das pessoas de maior para as com menor experiência através da prática; iv) a formação de bases de conhecimentos com os esforços da empresa em manter as pessoas mais capacitadas, com maior experiência e v) há um aprendizado evidente com os clientes e outras empresas na realização de alianças.

Birkinshaw *et al.*(2008) apresentam alguns exemplos de inovação na gestão, dentre eles, destacam-se alguns no Quadro 2. A proposta de Birkinshaw *et al.* (2008) destaca a ideia geradora da inovação e como ela se enquadra na definição de inovação na gestão, buscando clarificar o conceito abordado no presente trabalho.

IDEIA	COMO SE ENQUADRA A DEFINIÇÃO
<b>Moderno laboratório</b>	Uma nova estrutura para gerir o processo de inovação tecnológica; destinados a melhorar a tecnologia e produtos inovadores
<b>Gestão da qualidade total</b>	Um novo conjunto de práticas e processos visando a redução da quantidade de defeitos e melhorar a satisfação dos clientes.
<b>Moderna linha de montagem</b>	Um novo conjunto de práticas e processos com o objetivo de melhorar a eficiência produtiva e a redução dos custos
<b>Balanced scorecard</b>	Uma nova técnica e prática para a integração de vários tipos de informação com o objetivo de fazer decisões mais informadas
<b>Qualidade de vida profissional</b>	Um novo conjunto de práticas e processos em torno da concepção de trabalho trabalhadores com o objetivo de melhorar a sua felicidade no trabalho
<b>Sistema toyota de produção</b>	Um novo conjunto de práticas e processos que visam melhorar a eficiência produtiva e reduzir os resíduos
<b>Custeio baseado em atividades</b>	Uma nova prática e técnica de atribuição de custos que visam proporcionando mais realista dos custos
<b>Desconto de <i>cash flow</i></b>	Uma nova técnica destinada a melhorar o investimento e as decisões orçamentárias, acrescentando uma dimensão temporal

**Quadro 2 – Exemplos de inovação na gestão**

Fonte: Adaptado de Birkinshaw et al. (2008).

Percebe-se, a partir dos exemplos propostos, que a inovação na gestão sempre se apresenta como uma nova estrutura para gerir um processo, como um novo conjunto de práticas e processos, de acordo com uma nova técnica ou então uma nova prática, disposta a melhorar a eficiência produtiva e os resultados empresariais.

## 2.1 A INOVAÇÃO NA GESTÃO SOB ANÁLISE DE QUATRO PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Para Birkinshaw *et al.* (2008) existem quatro principais perspectivas na literatura sobre inovação em gestão: i) institucional; ii) moderna; iii) cultural e iv) racional. Esta revisão da literatura evidencia abordagens muito diferentes que pesquisadores têm utilizados para dar sentido ao fenômeno da inovação na gestão.

A perspectiva institucional assume um nível “macro” tornando-se uma abordagem comparativa no sentido de tornar os sistemas institucionais e socioeconômicos as condições de onde emergem as inovações. Partindo-se destas pré-condições, é como se o homem não pudesse definir o processo.

A perspectiva “fashion” ou moderna abrange a análise nos níveis macro e micro, preocupando-se tanto com a indústria que fornece novas ideias de gestão quanto para as razões do comportamento individual do gestor que escolher utilizar esta ideia. Centra-se na interação dinâmica entre os usuários e os prestadores de ideias de gestão.

A perspectiva cultural procura compreender como são definidas as práticas de gestão de acordo com a cultura da organização em que está sendo implementada.

A perspectiva racional baseia-se na premissa que as inovações de gestão são inovações introduzidas por indivíduos com o objetivo de tornar as formas de trabalhar mais eficazes em suas organizações. No Quadro 3 apresenta-se um resumo das quatro perspectivas abordadas.

Avaliando o mesmo, é possível perceber que nenhuma das quatro perspectivas pode operar isoladamente em uma organização. O que acontece é que o processo pode ser mais influenciado por uma dessas variáveis alocadas. A fim de poder criar um vínculo entre as quatro abordagens, três questões tornam-se fundamentais: O que exatamente está sendo inovado? Como é que uma inovação tem de ser? Qual é o objetivo da inovação?

Há pouca coerência na terminologia dentro ou entre as quatro perspectivas, mas em seu nível mais abstrato o que está sendo inovado é a gestão de ideias. Existem dois pontos de vista igualmente válidos na literatura que determinam como a inovação na gestão deve ser: ou totalmente inédita ou aquelas onde o nível de adaptação ao contexto específico da organização é elevado e onde há um considerável grau de incerteza quanto seu resultado (OCDE, 2004). Quanto ao objetivo da inovação, os defensores das perspectivas “fashion” e cultural vêem a gestão da inovação como tendo pouco impacto duradouro sobre a organização, já as perspectivas do contexto institucional e racional vêem a inovação na gestão como geradora de resultados positivos para a empresa ou para a sociedade como um todo (Birkinshaw *et al.*, 2008).

Ainda com referência à geração de resultados positivos alavancados pela inovação em gestão, destaca-se um estudo recentemente conduzido por Dervitsiotis (2010), onde se buscou formatar um quadro para avaliar a excelência das inovações em organizações, concluindo que todos os processos de inovação empresarial podem ser melhorados, significativamente, somente pela institucionalização na inovação em gestão.

<b>RECURSOS</b>	<b>PERSPECTIVA INSTITUCIONAL</b>	<b>PERSPECTIVA "FASHION"</b>	<b>PERSPECTIVA CULTURAL</b>	<b>PERSPECTIVA RACIONAL</b>
<b>Questão central</b>	Que condições institucionais dão origem à difusão da inovação na gestão?	Como os aspectos ligados a oferta e procura afetam a propagação de novas idéias de gestão?	Como inserir a inovação na gestão partindo das condições culturais internas da organização?	Qual o papel dos gestores ao inventar e implementar novas práticas de gerenciamento?
<b>Fatores que influenciam o processo de inovação na gestão</b>	Condições institucionais e atitudes de grandes influenciadores	Fornecedores de novas idéias e a legitimidade de suas propostas	Cultura da organização onde a inovação é introduzida	Ações-chave de indivíduos que conduzem o processo dentro e fora da organização
<b>Nível de análise</b>	Empresa/ indústria no país	Empresa e o mercado de novas idéias	Empresa e o Gerente	Gerente e a empresa
<b>Processo de mudança e resultado da inovação</b>	Progressivas mudanças na ideologia de gestão e/ou práticas.	Processo cíclico	Processo de mudança socialmente construído	Progressivas mudanças na prática de gestão onde o sucesso não é garantido.

**Quadro 3 – Principais características das quatro perspectivas inovação na gestão**

Fonte: Adaptado de Birkinshaw et al. (2008).

## 2.2 TIPOS DE INOVAÇÃO NA GESTÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

A inovação na gestão tem maior potencial para garantir um nível de benefícios empresariais quando ela é: i) radical e ii) sistêmica e/ou de plataforma/incremental (MOL e BIRKINSHAW, 2006).

Um exemplo de inovação radical citada por Mol e Birkinshaw (2006) foi o custeio baseado em atividades, uma vez que significa uma nova maneira de olhar as questões relativas aos custos. A Toyota é uma empresa que se apresenta como exemplo para explorar a inovação sistêmica, haja vista que o seu processo de produção não se limita a operar no interior da fábrica, mas também afeta o RH da empresa, as práticas, os seus sistemas de gestão e os seus sistemas contabilísticos. Já as inovações de gestão do tipo plataforma são aquelas que se baseiam em uma plataforma de inovações anteriores e se tornam parte de um programa de mudança em curso já que isoladamente, uma inovação pode potencialmente ser copiada por um concorrente.

## 2.3 O PROCESSO DE INOVAÇÃO NA GESTÃO

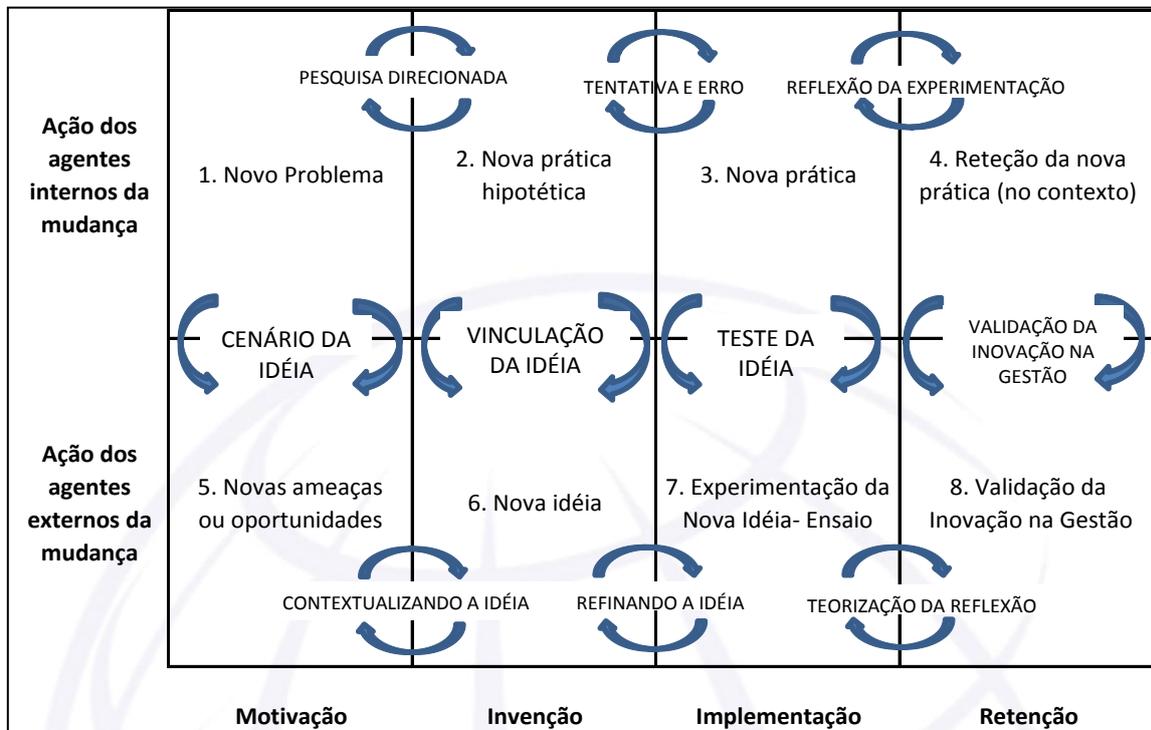
Birkinshaw *et al.* (2008) desenvolveram um modelo que destaca as quatro fases interligadas do processo de inovação da gestão e os papéis desempenhados pelos dois principais grupos de interessados (agentes internos e externos de mudança). Para eles, o processo tem duas dimensões: a horizontal e a vertical, conforme se pode acompanhar na representação do processo na Figura 1.

A dimensão horizontal consiste das quatro fases do processo de inovação: i) motivação; ii) invenção (ato inicial de experimentação, de onde emerge uma nova prática); iii) implementação (processo de criação de valor da nova inovação na gestão) e iv) teorização e etiquetagem (processo social no qual os indivíduos dentro e fora da organização validam a gestão da inovação a fim de constituir a sua legitimidade).

Este processo de quatro fases baseia-se em uma perspectiva evolutiva, visto que as mudanças percebidas no ambiente (motivação) conduzem a variações nas práticas de gestão (invento), algumas das quais estão, então, sujeitas a seleção interna (execução) e a posterior retenção (teorização e rotulação). Observa-se que o processo de inovação nem sempre se apresenta numa sequência linear de atividades, sendo que cada organização pode apresentar uma configuração diferenciada.

Kimberly e Evanisko (1981) que realizaram um estudo antecedente, trazem contribuições que corroboram com as vertentes que determinam o processo de inovação na gestão proposto por Birkinshaw *et al.* (2008). Os autores identificaram que as variáveis individuais, organizacionais e

contextuais podem explicar tanto a adoção de inovações tecnológicas quanto de inovações em âmbito administrativo ou de gestão.



**Figura 1 – O processo de Inovação na Gestão**

Fonte: Adaptado de Birkinshaw et al. (2008).

### 3 CAPITAL SOCIAL: PRINCIPAIS CONCEITOS

O capital social de uma sociedade inclui: as instituições, as relações, as atitudes e os valores que regem as interações entre as pessoas e contribuem para a coesão econômica e o desenvolvimento social. O capital social é a cola que prende todos os agentes sociais. Inclui a partilha de valores e regras de conduta social, expresso em relacionamentos pessoais, confiança e um senso comum de responsabilidade, que torna a sociedade mais do que apenas uma coleção dos indivíduos (World Bank, 2008).

Apesar da sua multidimensionalidade, pode-se identificar que a difusão do conceito vem acontecendo segundo duas vertentes teóricas. A primeira delas aborda o capital social como sendo um “bem individual”, vinculado a uma posição vantajosa de um indivíduo dentro de um grupo. A segunda

corrente do capital social, o vê como elemento pertencente a um grupo, comunidade ou sociedade, o qual deve ser analisado como um bem público, presente nas relações entre pessoas ou grupos. Coleman (1990), Putnam (2002) e Fukuyama (1996; 2000) são os principais representantes desta visão (Macke, 2005).

O conceito de capital social mais difundido é o de Putnam (2002) influenciado por Coleman (1988), já que o mesmo foi amplamente testado e utilizado em outras pesquisas como nos estudos de Nahapiet e Ghoshal (1998) e de Onyx e Bullen (2000), nas quais os autores criaram definições de capital social a partir de Putnam (2002).

<b>Balestrin e Verschoore (2008, p. 124)</b>	O capital social é modernamente definido como “o conjunto de características de uma organização humana que englobam as relações entre os indivíduos, as normas de comportamento cívico, as obrigações mútuas e a credibilidade recíproca”.
<b>Coleman (1990, p. 302)</b>	“Aqueles características da organização social, tais como confiança, normas e redes que podem melhorar a eficiência da sociedade, por facilitarem ações coordenadas”.
<b>Durston (1999) – CEPAL Comissão Econômica para América Latina e o Caribe</b>	Conteúdo de certas relações sociais, que combinam atitudes de confiança, com condutas de reciprocidade e cooperação, que proporciona maiores benefícios para aqueles que o possuem, do que se poderia obter sem este ativo.
<b>Fukuyama (2000, p. 209)</b>	“(…) normas ou valores além dos necessários às transações habituais de mercado”
<b>Harpham (2002, p. 106)</b>	“Capital social refere-se ao grau de ligação e a qualidade e a quantidade das relações sociais em determinada população”.
<b>Lin (2001, p. 12)</b>	Capital social pode ser definido como “os recursos incorporados em uma estrutura social que são acessados e mobilizados em ações intencionais”. De acordo com o autor, este tipo de capital é composto por três elementos: recursos embutidos na estrutura social, acessibilidade aos recursos sociais por indivíduos ou mobilização e utilização desses recursos sociais pelos indivíduos por meio de ações intencionais.
<b>Milani (2003, p. 28)</b>	“Somatório de recursos inscritos nos modos de organização cultural e política da vida social de uma população”. Para o autor, o capital social é um bem coletivo que garante o respeito de normas de confiança mútua e de compromisso cívico, diretamente ligado às associações horizontais entre pessoas, redes verticais entre pessoas e organizações, ao ambiente social e político em que se situa a estrutura social.

<b>Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243)</b>	“Capital social é a soma dos recursos reais e potenciais envolvidos, avaliados e derivados das redes de relacionamento tidas por um indivíduo ou unidade social”.
<b>Nooteboom (2007)</b>	O autor propõe uma definição de capital social com foco na contribuição para a consecução das metas de agentes com base nas relações. Neste caso, os agentes são definidos como indivíduos, grupos, bem como empresas e outros tipos de organização. Conclui que, considerando o capital de forma mais generalizada, o capital social requer investimentos para sua construção.
<b>OECD (2008) – Organization for Economic Co-operation and Development</b>	Redes em conjunto com normas, valores e entendimentos que facilitem a cooperação dentro ou entre os grupos.
<b>Onyx e Bullen (2000)</b>	Capital social é uma força de poder do povo e, portanto igualmente acessível a todos. É matéria bruta da sociedade civil.
<b>Portes (1998, p. 6)</b>	O autor afirma que embora existam diferentes entendimentos sobre o tema, há um consenso crescente de que o capital social “representa a capacidade dos agentes para garantir benefícios por força da adesão em redes sociais ou outras estruturas sociais”.
<b>Putnam (2002, p. 117)</b>	“(…) capital social diz respeito a características da organização social como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas”.
<b>World Bank (2008)</b>	As instituições, relações e normas que confirmam a qualidade e a quantidade das interações sociais de uma sociedade.

#### **Quadro 4 – Definições de Capital Social**

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base na literatura sobre o tema.

Apresentados os conceitos e as vertentes teóricas, torna-se essencial verificar os construtos inerentes a este conceito a partir de uma revisão sobre as suas fontes e determinantes principais.

As diferentes concepções do capital social levam também a diferenças de concepções de suas fontes e determinantes. A criação de capital social é um “[...] processo cultural complicado [...]” (Fukuyama, 1996, p. 26), fortemente influenciado por fatores sociais, políticos e culturais, assim como por tipos dominantes de atividades econômicas (Grootaert *et al.*, 2003).

As características-chave, para a criação de capital social são normas, redes e a confiança (Putnam, 2002). O efeito combinado destes construtos cria um grupo forte pautado na colaboração (Onyx & Bullen, 2000).

As normas sociais são regras informais, que condicionam comportamentos em várias circunstâncias, em geral não são escritas, mas compreendidas segundo os padrões de comportamento valorizados ou socialmente aprovados. Uma das principais é a norma de "reciprocidade" (Productivity Commission, 2003). A reciprocidade é comum onde existe capital social. Um indivíduo fornece um serviço a outro, ou age em benefício de outro na expectativa de que esta gentileza retornará no futuro (Tocqueville, 1830 apud Putnam, 2002).

A confiança permite que a colaboração ocorra na ausência de sanções (Onyx & Bullen, 2000), ela é a expectativa que nasce em um grupo de comportamento estável, honesto, cooperativo, baseado em normas compartilhadas (Fukuyama, 1996). Granovetter (1985) enfatizou o potencial que as redes sociais têm para promover a confiança, já que ela deriva das regras de reciprocidade e dos sistemas de participação cívica (Putnam 2002).

Sendo a confiança um componente básico do capital social e levando-se em conta que para gerar confiança é necessária a presença de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica, então, pode-se afirmar que os três fatores devem estar inter-relacionados na produção de capital social (Coleman, 1988; Putnam, 2002).

A ação coletiva pode ser facilitada pela homogeneidade sociológica do grupo (Callois & Aubert, 2007). Essa homogeneidade se dá pela cultura do grupo que é produto de convivências, coincidências, crenças e valores que vão sendo construídos em sua vida comum, em seus medos, ansiedades e desejos (Araujo, 2003), trata-se de um “[...] hábito ético herdado, uma idéia, um valor [...]” (Fukuyama, 1996, p. 49).

Para Onyx e Bullen (2000) o capital social pode ser gerado em qualquer lugar, onde sejam satisfeitas as condições para sua produção, isto é, onde houver redes densas envolvendo o engajamento voluntário, confiança e benefício mútuo, com relações horizontais (Putnam, 2002) onde a hierarquia e o controle não comprometam o seu desenvolvimento.

### **3.1 DIMENSÕES DE CAPITAL SOCIAL**

Estudando a importância do capital social e sua influência na criação de capital intelectual, Nahapiet e Ghoshal (1998) propuseram três dimensões de capital social: a estrutural, a relacional e a cognitiva. As dimensões não são passíveis de análise fracionada uma vez que se apresentam altamente

relacionadas. Elas foram criadas apenas para facilitar o entendimento da constituição deste recurso estratégico e a análise dos benefícios para as organizações.

- a) Dimensão estrutural: se refere ao padrão de conexão entre os atores e inclui conexões e configurações da rede que descreve o padrão de ligações em termos de mensuração como densidade, conectividade, hierarquia e adequação organizacional;
- b) Dimensão relacional: se refere aos ativos que são criados e alavancados por meio do relacionamento e incluem atributos como identificação, confiança, normas, sanções, obrigações e expectativas;
- c) Dimensão cognitiva: se refere aos recursos que representam visões compartilhadas, interpretações e sistemas de significados, como a linguagem, códigos e narrativas.

### **3.2 MENSURAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL**

O capital social remete a valores que vão além do racionalismo econômico, isso se deve primeiramente à sua composição que engloba diversos fenômenos qualitativos (Araujo, 2003; Callois & Aubert, 2007; Fukuyama, 2000; Haezwindt, 2003) fazendo com que os estudos de capital social tendam a centrar-se sobre uma série de indicadores subjetivos e intangíveis (Haezwindt, 2003), dificultando a captação por indicadores estatísticos (Callois & Aubert, 2007). Dadas estas características, a OECD (2008) considera que a mensuração do capital social ainda é um assunto emergente.

A medição deste conceito é bastante importante, pois permite maior comparabilidade entre experiências locais distintas (Babb, 2005), isto determina a razão pela qual muitos cientistas, em todo o mundo, buscam meios de mensurá-lo.

Onyx e Bullen (2000) realizaram um trabalho com base no conceito de capital social de Coleman (1988) e Putnam (2002) quando consideram que existem diversos elementos bem distintos, ou fatores estatísticos, que juntos parecem definir o capital social. Na pesquisa, identificaram oito fatores essenciais para medir a existência de capital social em comunidades: participação na comunidade, pró-atividade social, sentimentos de confiança e segurança, conexões com a vizinhança, conexões familiares e amigáveis, tolerância à diversidade, valorização a vida e conexões de trabalho. Tal estudo representa uma alternativa de resposta à necessidade de explorar as dimensões do capital social apontada por Putnam (2002).

O interesse pelo estudo de capital social também é detectado pelas instituições internacionais que desenvolvem programas com este foco. Destacam como organizações: o Banco Mundial (Social Capital Initiative), a Food and Agriculture Organisation (FAO), a Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) e a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) e ainda países como a Austrália que possui a *Commission Research Paper* e o Canadá com seu *Policy Research Initiative* (PRI).

Para Callois e Aubert (2007) essa ideia é convincente por três razões: i) o capital social implica muitos laços sociais que podem transmitir informações (Coleman, 1988; Haezewindt, 2003) e as informações relevantes são muitas vezes dispendiosas, logo, aqueles que têm acesso mais fácil, terão vantagens decisivas; ii) a prevalência de confiança e fidelidade permite uma diminuição dos custos de transação (Fukuyama, 1996; Haezewindt, 2003; Morgan, 2000; Skidmore, 2001) e iii) as relações sociais facilitam a ação coletiva e podem envolver a fabricação de bens públicos que permitem aumentar a produção e a inovação (Morgan, 2000; Skidmore, 2001).

#### **4 CAPITAL SOCIAL E INOVAÇÃO NA GESTÃO**

Nahapiet e Ghoshal (1998) argumentam que uma organização é uma comunidade social, e sua vantagem é derivada de uma série de fatores, incluindo a especialização do grupo funcional, as pessoas com quem eles se comunicam, cooperam, coordenam e trocar informações. Ou seja, os relacionamentos são geralmente criados através de intercâmbios entre os membros da equipe (Chen *et al.*, 2008).

O capital social produz bens sócio-emocionais, expressos em emoções, sentimentos e relacionamentos (Robison & Flora, 2003). A interação entre os agentes da rede é o que dá a forma aos relacionamentos. Uma grande quantidade de laços forma uma densa rede (Granovetter, 1973), com características relacionais únicas (Nahapiet & Ghoshal, 1998), que afetam os resultados econômicos e empresariais beneficentemente (Sequeira & Rasheed, 2006; Watson & Papamarcos, 2002; Wu, 2008).

Portanto, assim como outras formas de capital, o capital social também é produtivo (Putnam, 2002), podendo facilitar as ações coordenadas e colaborativas que incrementarão os resultados econômicos.

De acordo com a mesma premissa, a de relacionamento e interação, Hamel (2006b) destaca que para converter uma ideia nova de gestão, ou seja, para inovar na gestão é necessária a participação de todos na inovação. A transformação das ideias novas em práticas arraigadas na organização exige um

esforço geral e sustentado. Pode-se dizer que este esforço exige ações coordenadas e colaborativas que só o capital social presente na equipe é capaz de proporcionar.

Uma pesquisa exploratória recentemente apresentada por Wolf *et al.* (2008) demonstrou que projetos de gestão exigem grandes investimentos em termos em capital social, especificamente ao grau em que as relações são iniciadas, desenvolvidas e mantidas. Na pesquisa fica claro que o investimento em capital social através da melhoria das ligações e relacionamentos entre os agentes é que formam o "ambiente operacional" que garante o empenho máximo de todas as partes interessadas. Os resultados da pesquisa exploratória permitem então afirmar, em outras palavras, que o sucesso da inovação na gestão só vai ser eficaz quando todos os envolvidos estiverem engajados de forma colaborativa.

As interações sociais permitem que as pessoas saibam partilhar umas com as outras importantes informações, para criar um entendimento comum relacionado com tarefas ou metas, assim como, para obter acesso a outros recursos e outras ideias (Chen *et al.*, 2008). A geração e aplicação de novas ideias, são promovidas então, pela interação social, leia-se, capital social.

Nos estudos de Mumford (2002) surgiu o termo inovação social para explicar como as pessoas organizam as interações sociais para atender a objetivos comuns através da geração e implementação de novas ideias. Mumford (2002), também explicou que a inovação social poderá envolver a criação de novos processos e procedimentos para estruturar o trabalho colaborativo, a introdução de novas práticas sociais em um grupo, ou o desenvolvimento de novas práticas empresariais.

Wolf *et al.* (2008) destacam ainda que uma equipe de projeto que mobiliza os agentes através do compartilhamento de informações, permite a todos a aquisição de uma visão resumida das forças regional, organizacional e individual a favor e contra esta mudança. As autoras destacam ainda, que, partindo desta prática de compartilhamento de informações, os membros de uma equipe reconheceram que, na eventualidade de uma nova direção a ser tomada, a mudança acontece de forma flexível, sempre que houver uma forte presença de capital social.

Da mesma forma, Tsai e Ghoshal (1998) conduziram um estudo empírico para examinar a relação entre as três dimensões do capital social. Esses autores verificaram que a interação social e a confiança são significativamente correlacionadas com a inovação dos produtos.

Igualmente, Chen *et al.* (2008) usando uma amostra de 54 projetos em I & D, em equipes de alta tecnologia em Taiwan, examinaram o impacto do capital social e da criatividade, a partir de equipes de projetos. Os resultados da análise fatorial revelaram que a interação social e a rede tinham laços significativos e impactos positivos sobre a criatividade (ideias) das equipes.

Ainda, Dakhli e Clercq (2004) examinam os efeitos do capital humano e do capital social na inovação de 59 países diferentes, com base nos dados do *World Development Report* e da *World Values Survey*. Os autores encontraram relação altamente positiva entre capital humano e inovação e apoio parcial da confiança e das atividades associativas com a inovação.

Já, nos estudos de Wul *et al.* (2008) os resultados reforçam o papel mediador do capital intelectual e do capital social na inovação. Especificamente, nas empresas que têm níveis mais elevados de capital social a orientação empresarial tende a amplificar os efeitos de capital intelectual na inovação.

Pode-se afirmar com base nos resultados dos estudos apresentados que o capital social gera “externalidades positivas” (Saguaro Group, 2008) à medida que possibilita a realização de certos objetivos que sem ele seriam inatingíveis e limitariam as oportunidades (Callois & Aubert, 2007; Skidmore, 2001), ou seja, contribui para resultados melhores. O capital social atua positivamente e sua ausência representa um obstáculo intransponível ao desempenho organizacional (Putnam, 2002).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo que ainda muito pouco estudada, a inovação na gestão apresenta algumas variáveis em comum em todas as revisões efetuadas, isto quer dizer que, a inovação organizacional não é fruto de uma única coisa, mas de um conjunto de dimensões intangíveis, quais sejam: desafio e envolvimento do grupo, conflitos, contestação e debate, livre-arbítrio, informalidade, e principalmente apoio a novas idéias, das mais simples, as mais elaboradas que jamais devem deixar de ser analisadas sob a ótica da cadeia de valor. Há ainda que se citar, que como toda a inovação, a de gestão também se apresenta sob uma dimensão de risco.

O grande desafio é revelar princípios anticonvencionais que gerem novos meios de inovação gerencial, distintos dos processos originados há um século, voltados para a padronização, especialização, planejamento e controle e hierarquia. Os novos princípios de gestão incluem: variedade, competição, flexibilidade na alocação, delegação e ativismo. As empresas na atualidade precisam, segundo Hamel (2006a), oferecer ao cliente aquele valor singular que só o trabalhador que aplica diariamente ao trabalho, a plena medida de sua iniciativa, de sua imaginação e de seu zelo é capaz de criar.

Assim, em um ambiente onde existe uma presença maior de capital social é possível que as oportunidades de desenvolvimento sejam mais bem aproveitadas, como é o caso do sul da Itália,

estudado por Putnam (2002), principalmente pelo acúmulo de fluxos de informação que facilitam a ação (Andrevski, Ferrier, & Brass, 2007; Coleman, 1988).

Assim, afirma-se que a confiança, a estabilidade, a durabilidade dos relacionamentos e o fechamento da rede são elementos-chave na busca de altos níveis de confiança e de normas de cooperação. Estas qualidades também influenciam a clareza e a visibilidade das obrigações mútuas (Coleman, 1988; Nahapiet E Ghoshal, 1998; Putnam, 2002).

Então, a decisão de participar num acordo de cooperação está revestida de uma interação social. Logo, se as interações entre os agentes são o elemento-chave de um mecanismo de colaboração, as características que estão presentes na interação, principalmente o capital social, serão cruciais para o sucesso do projeto de inovação na gestão.

Neste sentido, o capital social, torna-se um recurso marcadamente competitivo, funcionando como um potencializador da capacidade individual e coletiva mediante as práticas colaborativas, e que, a exemplo das outras formas de capital, é igualmente produtivo, viabilizando a realização de objetivos que seriam inalcançáveis sem a sua existência, constituindo-se num bem público (Putnam, 2002), igualmente acessível a qualquer pessoa (Macke, 2005), com qualidades “idiossincráticas” (Arregle *et al.*, 2007).

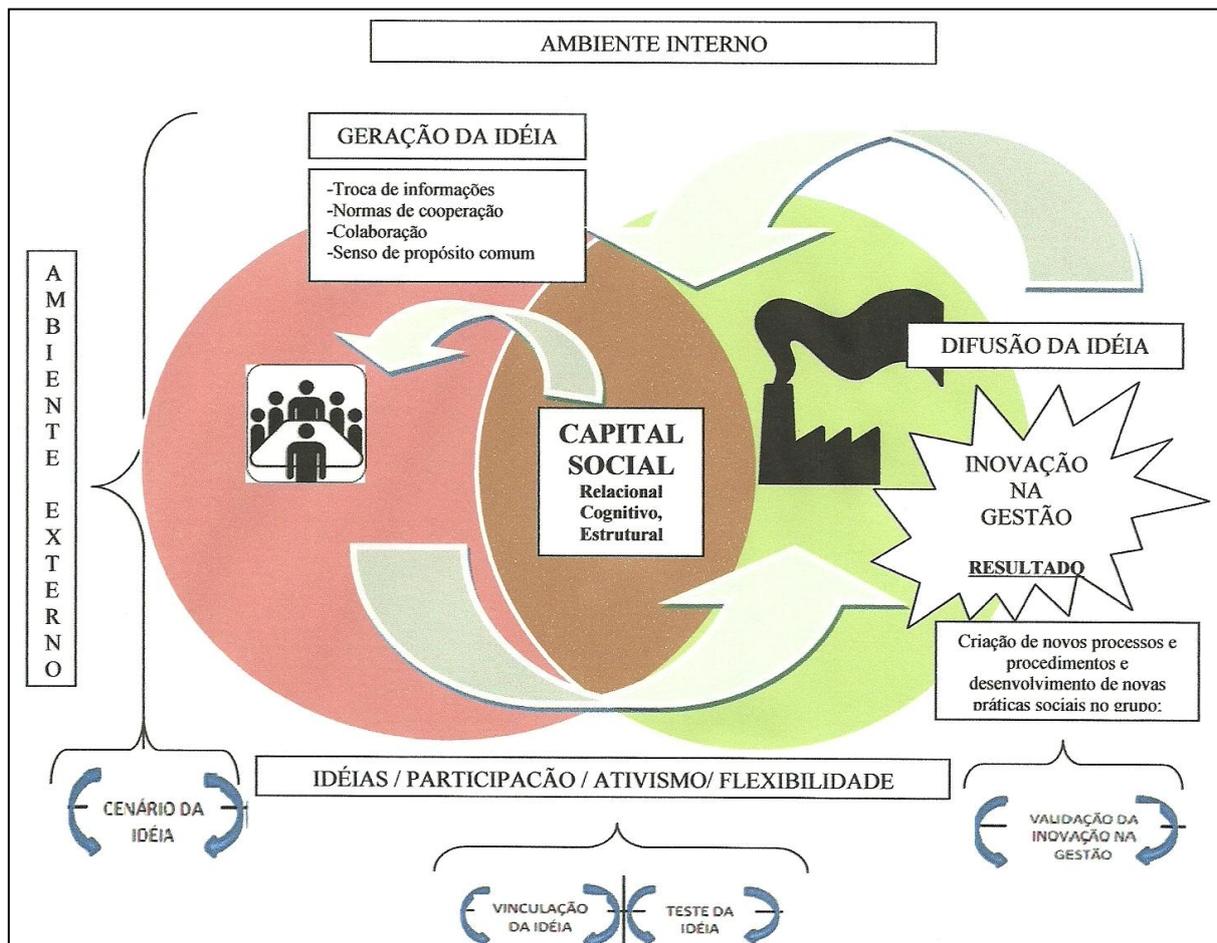
Destarte, a partir deste ensaio teórico, puramente conceitual, propõe-se um modelo analítico (Figura 2). Parte-se do conceito de que cada organização preocupada com a gestão é muito mais uma comunidade do que uma hierarquia, onde as pessoas são atraídas pelo senso de propósito comum, não por necessidade econômica. É a satisfação emocional, e não o ganho financeiro que gera o compromisso (Hamel, 2006).

O capital social, no modelo, é entendido como um facilitador na inovação na gestão. Isso porque a união do grupo, a coesão, as normas de reciprocidade e a confiança facilitam a troca de informações que podem gerar inovações. E, essas inovações conforme já tratamos ao longo da revisão, abrem as janelas de oportunidades para empresa aumentar a produtividade ou mesmo garantir uma vantagem competitiva. Esta abordagem configura-se num mix entre a abordagem cultural, que vê o processo como algo socialmente construído e também racional, uma vez que abarca o papel do gestor a fim de avaliar a geração de valor que as novas ideias proporcionarão.

Também há de se pensar sobre o efeito inverso, ou seja, sabendo-se que na falta de capital social os resultados podem ser menos expressivos, pois uma empresa pode implementar uma inovação na gestão a fim de aumentar seu estoque do ativo intangível em questão. E ai cria-se um ciclo vicioso de geração de capital social e inovação na gestão, mas que também não abandona o modelo atual. Ter-

se-ia então, um tipo de inovação de plataforma de inovação na gestão, onde uma inovação subsistiria a existência da outra. Esta é uma idéia que pode financiar futuras pesquisas.

Ainda, partindo-se da revisão bibliográfica realizada a fim de construir este ensaio teórico, propõe-se a continuidade deste trabalho. Uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa está sendo realizada em uma empresa do setor de serviços a fim de contribuir para este arcabouço conceitual. De acordo com Guile e Quinn (1988), autores pioneiros no estudo da inovação em serviços, há poucas economias de escala em serviços e, nesse caso, as inovações tecnológicas não são fatores tão decisivos para o negócio, quanto na indústria, onde a introdução de uma inovação tecnológica permite que a empresa obtenha uma vantagem competitiva significativa tanto por oferecer um produto diferenciado como em razão de ele apresentar um custo menor.



**Figura 2 – Modelo de análise de capital social como facilitador da Inovação na Gestão**  
 Fonte: Elaborado a partir da revisão bibliográfica.

Ainda, pesquisas futuras de natureza quantitativa deverão ser realizadas a fim de identificar esta correlação positiva entre o capital social, a facilidade de implantação de uma nova ideia de gestão e o desempenho organizacional, já que em comparação com outras formas de inovação, a inovação na gestão continua a ser uma subárea explorada.

Por fim, embora se tenha apresentado uma série de abordagens relacionadas aos temas citados, verifica-se que existem várias possibilidades de pesquisas no sentido de aprofundar os conceitos e metodologias relacionadas às ligações entre inovação na gestão e capital social.

A inovação em gestão é, em muitos aspectos, a peça que falta no quebra-cabeça da inovação empresarial e é muitas vezes necessária para facilitar um novo processo de inovação tecnológica, assim sendo, espera-se que este ensaio teórico permita que os temas sejam reconhecidos pela comunidade acadêmica e empresarial trazendo contribuições para redirecionar processos de formação e gestão de empresas a partir da existência de recursos intangíveis como é o caso do capital social.

## REFERÊNCIAS

- Alänge, S., Jacobsson, S., & Jarnehammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, (10), 3-20.
- Andrevski, G., Ferrier, W. J., & Brass, D. (2007). Social Capital and Competitive Behavior: study of interfirm networks and rivalry among automakers. *Academy of Management Journal*. Retrieved November 09, 2008, from [http://gatton.uky.edu/Faculty/ferrier/Ferrier%20Competitive%20Dynamics%20Semina%20WEB\\_files/Research%20Workshop/Andrevski%20Ferrier%20and%20Brass%202007.pdf](http://gatton.uky.edu/Faculty/ferrier/Ferrier%20Competitive%20Dynamics%20Semina%20WEB_files/Research%20Workshop/Andrevski%20Ferrier%20and%20Brass%202007.pdf) .
- Araujo, M. C. S. D'. (2003). *Capital Social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D., & Very, P. (2007, January). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Babb, P. (2005, August). *Measurement of Social Capital in the UK*. Office for National Statistics - ONS. p. 1-7, Retrieved November 3, 2008, from [http://www.statistics.gov.uk/socialcapital/downloads/Social\\_capital\\_measurement\\_UK\\_2005.pdf](http://www.statistics.gov.uk/socialcapital/downloads/Social_capital_measurement_UK_2005.pdf)
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2008). *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman.

- Barreyre, P.-Y. (1975). *Stratégie d'innovation dans les moyennes et petites industries*. Suresnes: Hommes et Techniques.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Callois, J.-M., & Aubert, F. (2007, August). Towards Indicators of Social Capital for Regional Development Issues: The case of French Rural Areas. *Regional Studies Association*, 41(6), 809-821.
- Chen, M.-H., Chang, Y.-C., & Hung, S.-C. (2008). Social capital and creativity in R&D project teams. *R&D Management*, 38(1).
- Coleman, J. S. Social capital in the creation of human capital. 1988). *American Journal of Sociology*, (94), 95-120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Comission Research Paper. (2003). *Social Capital: Reviewing the Concept and its Policy Implications*. *Australy Government*. Retrived November 04, 2008, from [http://www.pc.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0018/8244/socialcapital.pdf](http://www.pc.gov.au/__data/assets/pdf_file/0018/8244/socialcapital.pdf)
- Cummings, T. G., & Srivastva, S. (1977). *Management of Work: A Socio-Technical Systems Approach*. Kent. OH: Kent State University Press.
- Dakhli, M., & Clercq, D. de. (2004, March). Human capital, social capital, and innovation: a multicountry study. *Entrepreneurship & Regional Development*, (16), 107-128.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". (1984). *Administrative Science Quarterly*, (29), 392-409.
- Dervitsiotis, K. N. (2010, September). A framework for the assessment of an organisation's innovation excellence. *Total Quality Management*, (9), 21.
- Durston, J. (1999). *Construyendo capital social comunitário*. CEPAL: Santiago de Chile, revista dela CEPAL, (69), 104-118. Retrived January 02, 2009, from <http://www.cepal.org/publicaciones/SecretariaEjecutiva/7/lcg2067/durstonesp.pdf>
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Fukuyama, F. (2000). *A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social*. Rio de Janeiro: Rocco.

- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, (26), 537-555.
- Granovetter, M. S. (1973, May). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grootaert, C., Narayan, D., Jones, V. N., & Woolcock, M. (2003). Measuring social capital: an integrated questionnaire. [Working Paper, N° 18.] *World Bank*.
- Guile, B. R., & Quinn, J. B. (1988). *Managing Innovation: Cases from de services Industries*. Series and Technology and Social Priorities. National Academy of Engineering. National Academic Press. Washington DC. Retrived July 02, 2009, from [http://www.nap.edu/openbook.php?record\\_id=765&page=1](http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=765&page=1)
- Haezwindt, P. (2003). *Investing in each other and the community: the role of socialcapital*. Office for National Statistics (ONS). Paper 33/2003. Retrieved December 31, 2008, from <http://www.statistics.gov.uk/CCI/SearchRes.asp?term=social+capital>
- Hamel, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, 2, (39), 7-14.
- Hamel, G. (2006a). The Why, What and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 2(84), 72-84.
- Hamel, G. (set./out. 2006b). O laboratório de inovação em gestão. *HSM Management*, (58), 1-5.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007, June). The Innovation Value Chain. *Harvard Business Review*, 121-130.
- Hargrave, T., & Van de Ven, A. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review*, (31), 864-888.
- Harpham, T., Grant, E., & Thomas, E. (2002). Measuring social capital within health surveys: key issues. *Oxford University Press*, 17, 106-111.
- Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação. *Avaliação do grau de inovação organizacional*. Recuperado em 10 agosto, 2010, de <http://www.inei.org.br/produtos-e-servicos/qdi>

- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovation. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- Lin, N. (2001). Building a network theory of social capital. In: N. Lin, C. Cook, & R. S. Burt. *Social capital: theory and research*, New York: Aldine de Gruyter (pp. 3-30).
- Macke, J. (2005). *Programas de Responsabilidade Social Corporativa e Capital Social: contribuições para o desenvolvimento local?* Tese de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Management Innovation Lab. MLAB. Recuperado em 26 julho, 2009, de [http://www.london.edu/newsandevents/news/2009/01/Management\\_Innovation\\_Lab\\_905.html](http://www.london.edu/newsandevents/news/2009/01/Management_Innovation_Lab_905.html)
- Milani, C. (2003). Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). Conferência Regional ISTR-LAC, San José, 4.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2006). Against the flow: Reaping the rewards of management innovation. *Harvard Business Review*, 24-29.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: That Change the Way You Work*. FT Prentice Hall.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 1-13.
- Morgan, S. L. (2000). Social Capital, capital goods, and the production of learning. *Journal of Socio-Economics*, (29), 591-595.
- Mumford, M. D. (2002). Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, (14), 253-266.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nooteboom, B. (2007, March). Social Capital, Institutions and Trust. *Review of Social Economy*, LXV, (1), 29-53.
- OECD. (2004). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Tradução FINEP. (3a ed.) Brasília, DF.

- Onyx, J., & Bullen, P. (2000, March). Measuring Social Capital in Five Communities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 23-42.
- Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico. Organization for Economics Cooperation and Development. *Glossary of Statistical Terms*. Retrieved December 02, 2008, from <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3560>
- Portes, A. (1998, August). Social capital: its origins and application in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1-24.
- Putnam, R. D. (2002). *Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna*. (3a ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Robison, L., & Flora, J. (2003). The Social Capital Paradigm: Bridging Across Disciplines. *American Agricultural Economics Association*, 85(5), 1187-1193.
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Saguaro Group. (2008, August). *The report of the saguaro seminar: Civic engagement in America*. Retrived November 03, 2008, from [http://www.bettertogether.org/bt\\_report.pdf](http://www.bettertogether.org/bt_report.pdf)
- Sequeira, J. M., & Rasheed, A. (2006). Start-up and Growth of immigrant small businesses: the impact of social and human capital. *Journal of Development Entrepreneurship*, 11(4), 357-375.
- Skidmore, D. (2001). Sociedade Civil, Capital Social e Desenvolvimento Econômico. In: Abreu, A. A (Org.). *Transição em Fragmentos: desafios da democracia no final do século XX*. Rio de Janeiro: FGV.
- Tsai, W., & Sumantra, G. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Utterback, J. M. (October 1994). Mastering the dynamics of innovation. *Academy of Management Review*. Boston: Harvard Business School Press.
- Watson, G. W., & Papamarcos, S. (2002). Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 16(4), 537-552.
- Wolf, P., Webb, C., & Schweikert, S. (2008). *Using Agile Project Management for Managing Regional Innovation Projects*. p. 890-901. Retrived July 01, 2009, from [http://www.continuousinnovation.net/Members\\_Only/Publications/Papers\\_9th/wolf\\_webb\\_schweiker\\_cinet2008.pdf](http://www.continuousinnovation.net/Members_Only/Publications/Papers_9th/wolf_webb_schweiker_cinet2008.pdf)

World Bank. *Social capital Initiative*. Retrived December 31, 2008, from <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/index.htm>

Wu, W.-P. (2008). Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing. *Journal of Management Studies*, 45(1).

Wul, W.-Yih., Cchang, M.-L., & Chen, C.-W. (2008). Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital, and entrepreneurial orientation. *R&D Management*, 3(38).

Yamauchi, V. (2003). *A gestão do conhecimento e a Inovação Organizacional na Construção Civil*, 2003. Dissertação de mestrado em Construção Civil, do Programa de Pós-Graduação em Construção Civil, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

## **SOCIAL CAPITAL: A FACILITATING TOOL OF INNOVATION MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

The article is a theoretical essay and has as the main objective to present a relationship between two subjects in academic empirical studies: management innovation and social capital. The essay tries to illustrate the role of social capital as facilitator of the management innovation which is considered as a social and rational building of the organization. The existing knowledge about management is still limited therefore; we show a bibliographic review so as to illustrate the main academic contribution about the subject. Furthermore, the growing researches on social capital are due to academic interest, in the last decades mainly for its intangible and its composition that holds the several qualitative phenomenon. Considering these characteristics we propose a model of analysis for the social capital as a facilitator of new organizational management ideas allowing a parallel approach of both topics.

**Keywords:** Management innovation; Social capital; Theoretical model.

---

Data do recebimento do artigo: 10/08/2010

Data do aceite de publicação: 03/11/2010