



COMO PRÁTICAS SÃO CRIADAS, APRENDIDAS E REPRODUZIDAS NO PROCESSO DE UMA INOVAÇÃO SOCIAL ?

Angela Maria Maurer – Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS

Tania Nunes da Silva – Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS

Resumo

O objetivo deste artigo é o de apresentar uma discussão teórica aprofundada com relação à criação, aprendizagem e reprodução de práticas no processo de inovação social. A principal razão para tal construção refere-se ao fato de que muitas inovações sociais não conseguem se manter ao longo do tempo, deixando de existir e de contribuir para problemáticas relevantes. Para oferecer subsídios teóricos à discussão, foi adotada como referência a perspectiva de *knowing* na prática, que pertence ao compêndio de abordagens de Aprendizagem Organizacional. Para essa perspectiva, o mundo é compreendido por meio de práticas e a aprendizagem não difere do fazer, ou seja, ocorre no fluxo da experiência diária. O artigo oferece as seguintes contribuições ao campo de inovações sociais: (a) uma definição que se baseia na visão de práticas é proposta; (b) o entendimento das práticas anteriores, na criação de uma inovação social e em sua consolidação, é destacado; (c) as dimensões para compreender as práticas e suas inter-relações no processo de uma inovação social são apresentadas; e (d) as fases em que a inovação está mais predisposta a possuir efeitos sociais são enfatizadas. Além disso, as limitações e os desafios por se adotar a abordagem de *knowing* na prática para a análise de inovações sociais são ressaltadas.

Résumé

Le but de cet article est de présenter une discussion théorique approfondie en ce qui concerne la création, l'apprentissage et la reproduction des pratiques en matière de processus d'innovation sociale. La principale raison de cette construction fait référence au fait que de nombreuses innovations sociales ne peuvent être maintenues au cours du temps et cessent d'exister et de contribuer à des problèmes importants. Pour accorder les subventions de discussion théorique, a été adoptée comme référence la possibilité de connaître en pratique qui appartient au recueil des approches de l'apprentissage organisationnel. Pour ce point de vue, le monde est entendu par la pratique et l'apprentissage ne diffèrent pas de, ou se produit dans le flux de l'expérience quotidienne. Le document fournit les contributions suivantes au domaine de l'innovation sociale: (a) une définition qui repose sur la vue de la pratique est proposée; (b) la compréhension des pratiques du passé, la création d'une innovation sociale et de consolidation, est mis en évidence; (c) les dimensions pour comprendre les pratiques et leurs inter-relations dans un processus d'innovation sociale sont présentés; et (d) les phases où l'innovation est plus prédisposés à avoir des effets sociaux sont mis en évidence. En outre, les limites et les défis en adoptant l'approche de la connaissance dans la pratique de l'analyse des innovations sociales sont mis en évidence.

Área Temática: Inovação, criatividade e empreendedorismo e suas implicações para o desenvolvimento social e econômico.

Palavras-chave: Inovações Sociais; Aprendizagem entre atores; *Knowing* na Prática.



Introdução

Qualquer indivíduo que tenha um olhar mais apurado sobre a realidade constata diversos dos problemas sociais, econômicos e ambientais que permeiam nossas sociedades. A desigualdade social pode ser um dos evidentes deles, porém o que dizer da urbanização massiva que tem deixado as zonas rurais a mercê das grandes propriedades e das máquinas, do aumento na expectativa de vida dos indivíduos e dos custos de saúde e social a ela associados, das reduções endêmicas na felicidade individual e em índices de bem estar, da crescente desigualdade entre países, do consumo excessivo dos países mais ricos, do aumento da obesidade mundial e da preocupação com os limites dos recursos naturais disponíveis ao redor do globo (Mulgan *et al.*, 2007; Howaldt; Schwarz, 2010)?

Para lidar com essas diversas questões que assolam nações e cidades com mais ou menos intensidade, muitos autores vem apostando no conceito de inovações sociais como uma maneira de amenizá-las ou erradicá-las, haja vista que as inovações técnicas já não conseguem oferecer soluções capazes de resolvê-las de forma satisfatória (Robinson, 2004; Cajaiba-Santana, 2014). Sendo assim, a literatura de inovação social vem sendo mais expressivamente desenvolvida desde 2000, tanto por acadêmicos quanto por profissionais, e continuamente ganha um maior número de adeptos interessados a contribuir para a compreensão e difusão desta modalidade de inovação.

O conceito mais disseminado de inovação social diz respeito a novos produtos ou serviços para solucionar problemas sociais (Mulgan, 2006; Mulgan *et al.*, 2007; Cajaiba-Santana, 2014). A ênfase em “problemas sociais” reflete as áreas de pesquisa mais envolvidas com esta definição, as quais são Empreendedorismo e Políticas Públicas. Outros campos de pesquisa também se apropriaram da terminologia “inovação social” e desenvolveram seus próprios conceitos. Para evitar o enfoque em uma ou outra área, este artigo apresenta uma discussão mais ampliada do que se define como inovação social, e a conceitua da seguinte forma, com base em Howaldt e Schwarz (2010), Neumeier (2012) e Cajaiba-Santana (2014): novas práticas¹ ou práticas recombinadas que são desenvolvidas por meio de ações coletivas planejadas e orientadas a um determinado objetivo para o bem comum.

Toda inovação social desenvolve-se por meio de um processo que envolve diversos atores em sua concepção. Assim como muitos elementos similares entre inovações sociais, este processo foi mapeado em estágios pela literatura, e características como aprendizagem e participação foram ressaltados por se fazerem sempre presentes. Entretanto, existem inúmeras inovações sociais que não conseguem se manter ao longo do tempo, sobrevivendo por determinado período, porém não apresentando resiliência, recursos e/ou habilidades para continuar (Seyfang; Smith, 2007; Peredo; Chrisman, 2006). É com esta questão que este artigo visa contribuir, buscando, para isso, um alicerce em teorias de Aprendizagem Organizacional (AO). A escolha por estas teorias deve-se ao fato de que os indivíduos envolvidos em uma inovação social devem aprender a atuar em organizações coletivas, e aprender o que aquela inovação social está propondo para suas vidas, a fim de que ela perpetue ao longo do tempo.

Dentre as diversas perspectivas de AO, argumenta-se que a chamada “*knowing*”² na prática” oferece maiores contribuições para a compreensão de como as práticas de determinada inovação social são criadas, aprendidas e sustentadas. Uma das razões para que

¹ Uma prática não diz respeito ao que é oposto à teoria, mas aos modos recursivos de fazer algo, como por exemplo, maneiras de dormir, de consumir (Reckwitz, 2002).

² A palavra *knowing* foi mantida em inglês por não haver uma tradução adequada para o português. Ela refere-se ao processo ou ação dos conhecedores, o qual é inseparável desses indivíduos, diferentemente do termo “conhecimento”, que pode ser algo localizado e independente (Pfeffer; Sutton, 1999).



esta abordagem de AO seja adotada refere-se à sua epistemologia, a qual entende o mundo como sendo constituído por práticas interconectadas (Gherardi, 2006; 2009; Nicolini, 2010; Corradi; Gherardi; Verzelloni, 2010), e, conforme destacado na definição de inovação social aqui proposta, que leva em conta trabalhos de autores renomados no assunto, a linguagem de práticas também faz-se presente, existindo, então, um alinhamento entre essas abordagens. Outro motivo para se considerar o *knowing* na prática é a maneira pela qual a aprendizagem é estudada: o *knowing* e o fazer/realizar estão intrinsecamente entrelaçados (Gherardi, 2011, 2009, 2006). Assim, o conhecimento é estudado como um processo social, humano, material, estético, emotivo e ético, e a aprendizagem e o *knowing* acontecem no fluxo da experiência diária, estando os indivíduos conscientes ou não. Da mesma forma, as inovações sociais são coletivas, e o conhecimento é socialmente produzido por meio da interação entre diversos atores (Tardif; Harrisson, 2005; Cloutier, 2003).

Portanto, o principal objetivo deste artigo é apresentar uma discussão aprofundada de como o processo de uma inovação social pode ser compreendido por meio da perspectiva de *knowing* na prática. Elementos como a criação de novas práticas, e sua reprodução ao longo do tempo também serão considerados. Para alcançar este objetivo, este trabalho está dividido em três principais seções: a primeira trata das definições e dos elementos analíticos no contexto das inovações sociais; a segunda aborda a discussão de perspectivas de Aprendizagem Organizacional, enfatizando a abordagem de *knowing* na prática; e a terceira apresenta o constructo proposto para a análise das práticas no processo de uma inovação social. Por último, são feitas as considerações finais deste estudo.

1 Desvelando o que se entende por Inovação Social

Quando se fala em inovação, a primeira associação comumente feita é com a geração de novos produtos, serviços ou processos dentro de empresas. Desde Schumpeter (1942), o conceito de inovação tem-se referido a novas ideias que são mercadologicamente viáveis, ou seja, que apresentem retorno econômico às organizações. Nesse sentido, uma inovação é muito mais do que uma invenção, sendo esta última mais atrelada ao plano teórico e não-comercializável de uma ideia. Buscando compreender o que envolve a chamada “destruição-criativa” das inovações, há diversos anos a literatura de inovação, que é principalmente de interesse da Administração e da Economia, vem ampliando o conhecimento a respeito dessa temática, destacando condições favoráveis e desfavoráveis, processos, efeitos, tipos, níveis de mudança e tantos outros tópicos pertinentes ao seu melhor desenvolvimento.

Mais recentemente, entretanto, outros tipos de inovação vem sendo abordados por profissionais, acadêmicos, governantes e sociedade civil. Intituladas majoritariamente de inovações sociais, estas apresentam-se como um contraponto ao viés tecnológico e técnico das inovações (Moulaert *et al.*, 2005; Mulgan *et al.*, 2007; Cajaiba-Santana, 2014). Por mais que o termo “inovação social” tenha sido mencionado desde a década de 1960, somente a partir dos anos 2000 passou a ganhar maior expressividade e relevância em distintas esferas da sociedade (Cajaiba-Santana, 2014). A razão para tal recente enfoque deve-se principalmente ao agravamento da crise mundial e dos problemas complexos, que são caracterizados por análises e diagnósticos múltiplos e contraditórios (Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010).

A definição possivelmente mais disseminada de inovação social refere-se a novos produtos, serviços ou plataformas para a solução de problemas sociais (Mulgan *et al.*, 2007; Mulgan, 2006; Dees; Anderson; Wei-Skillern, 2004; Dees, 2012). A ênfase em “problemas sociais” ocorre pelas características das temáticas envolvidas nesta definição – Empreendedorismo Social e Políticas Públicas – as quais buscam soluções para dificuldades enfrentadas por coletividades. Entretanto, este mesmo conceito pode ser compreendido por meio de discussões que o aborde de forma mais aprofundada e genérica, trazendo *insights* que



podem ser úteis para as outras áreas também envolvidas em seu desenvolvimento: Administração, Psicologia Social e Desenvolvimento Regional e Urbano.

Todas as discussões de inovação social estão permeadas por um só objetivo: novas ideias que gerem mudanças sociais positivas. Dito desta forma, não existiria razão para excluir as inovações tecnológicas deste compêndio de ideias, haja vista que elas também trazem inúmeras mudanças sociais (como no caso dos impactos gerados pela internet nos meios de comunicação). Soma-se a isso, também, o fato de que ambas modalidades de inovação envolvem dimensões sociais em seu desenvolvimento, o que significa que elas são geralmente criadas por relacionamentos entre indivíduos, grupos ou organizações e socialmente difundidas entre ou dentro das sociedades (Cajaiba-Santana, 2014; Howaldt; Schwarz, 2010). Entretanto, o “social”, no contexto das inovações sociais, apresenta um segundo significado: criação de novas ideias que contribuam para o bem comum (Howaldt; Schwarz, 2010). E esta é uma das principais razões para que o adjetivo “social” seja incorporado à palavra “inovação”.

Além dessa distinta interpretação do social, as inovações sociais diferem das inovações tecnológicas por sua estas últimas gerarem resultados econômicos positivos aos seus desenvolvedores (Mulgan *et al.*, 2007; Mulgan, 2006). Enquanto isso, as inovações sociais estão atreladas a mudanças de práticas e ao caráter imaterial de suas soluções (Cajaiba-Santana, 2014; Howaldt; Schwarz, 2010). Elas podem até trazer contribuições materiais, porém estas devem ser entendidas como resultados suplementares e não como os principais (Neumeier, 2012), os quais são, por sua vez, mudanças em práticas estabelecidas ou na criação de novas práticas a fim de gerarem mudanças sociais.

Mudanças sociais são a base para as transformações que ocorrem nas sociedades. A diferença fundamental entre uma mudança social qualquer e uma inovação social refere-se às ações planejadas e coordenadas da última (Greenhalgh *et al.*, 2004). Nesse sentido, uma mudança social não-intencional pode ser descrita como um processo de mudança na estrutura social de uma sociedade em suas correspondentes instituições, padrões culturais, ações sociais e consciência (Howaldt; Schwarz, 2010). Já as inovações sociais são ações orientadas a um objetivo comum para estabelecer novas práticas em certas arenas; são também vistas como ações coletivas com o objetivo de rearranjar a maneira pela qual as coisas são alcançadas, ou estabelecer permanentemente uma nova prática que seja acordada por seus usuários.

Apesar de a criação ou as mudanças de práticas por uma inovação social estarem orientadas ao bem comum, é possível que os seus resultados sejam destrutivos, como na exclusão de grupos ou criação de sociedades secretas, ou na própria mudança de sua missão (Nicholls; Murdock, 2012). Isso pode ocorrer por meio dos objetivos planejados ou, até mesmo, dos efeitos não-planejados, que são também importantes de se considerar na análise de determinada inovação social. Por esta razão, os atores envolvidos no desenvolvimento de inovações sociais devem esforçar-se para definir com clareza o que é socialmente desejável, como a participação, sustentabilidade, empoderamento), a fim de evitar resultados indesejados (Howaldt; Schwarz, 2010).

De posse dessas informações, compreende-se aqui que uma inovação social refere-se a novas práticas ou práticas recombinadas que são desenvolvidas por meio de ações coletivas planejadas e orientadas a um determinado objetivo para o bem comum. O termo “prática” adotado diz respeito a tipos rotinizados de comportamentos, ou seja, o que é repetitivamente feito por indivíduos em termos diários (Reckwitz, 2002). Além de discussões acerca da definição e diferenciação das inovações sociais, diversos estudos vêm apontando padrões que são transversalmente identificados nestas inovações. A próxima seção, então, visa apresentar esses padrões e discuti-los de forma mais aprofundada.

1.1 Elementos analíticos identificados na literatura de inovação social



A literatura de inovação social, principalmente com o enfoque em experiências práticas, desde o seu princípio preocupou-se em identificar elementos que são similares ou distintos em seu desenvolvimento. Diversos tópicos abordando esta modalidade de inovação foram discutidos ao longo do tempo, sendo os principais deles apresentados a seguir: setores em que ocorrem, atores envolvidos, tipos e como se dá o seu processo.

Dependendo da área adotada por quem discute a questão dos setores nos quais as inovações sociais podem ocorrer, um ou outro setor pode apresentar maior ênfase. Nesse sentido, por exemplo, para os autores dedicados ao estudo de inovações sociais relacionadas ao Empreendedorismo Social, o setor não-lucrativo aparece como destaque em suas discussões. No entanto, como outras áreas também abrangem este conceito, diversos autores defendem que as inovações sociais podem acontecer nos quatro setores: público, privado, não-lucrativo e informal (Caulier-Grice *et al.*, 2012; Mulgan, 2006; Mulgan *et al.*, 2007). O setor não-lucrativo, ou também chamado de Terceiro Setor, é predominantemente social porque visa desenvolver serviços não contemplados pelos setores público e privado. O setor público também preocupa-se com o social, haja vista que fornece serviços que não são satisfatoriamente entregues pelo mercado, além de regular os outros setores. O setor privado não é diretamente engajado com inovações sociais, porém diversas discussões importantes emergiram deste setor na forma de empreendimentos sociais, negócios sociais, movimentos como o Comércio Justo, e, até certo ponto, práticas de Responsabilidade Social Corporativa. Por último, o setor informal, que neste caso não se refere ao “mercado negro” ou a atividades ilegais, é uma fonte essencial de inovações sociais, visto que contribui para a produção informal através de redes informais, associações e movimentos sociais (Caulier *et al.*, 2012). Algumas destas iniciativas do setor informal também são vinculadas ao que é chamado de Economia Social ou Solidária (Bouchard, 2012; Lévesque, 2002), principalmente cooperativas, associações ou mutuiárias autogestionadas.

A divisão das inovações sociais em setores pode auxiliar a compreender as barreiras e oportunidades oferecidas por cada um deles ao seu desenvolvimento. Entretanto, conforme destacam Caulier *et al.* (2012), diversas inovações sociais perpassam mais de um setor e, por isso, são chamadas de híbridas. Isso significa que elas adotam partes de cada um desses setores, como por exemplo, no recebimento de recursos econômicos governamentais por parte de empreendimentos sociais. Ao mesmo tempo, esses negócios podem usufruir de mão-de-obra voluntária que faz parte do setor informal. Dessa forma, é possível afirmar que cada inovação social é criada em um único setor de referência, porém é comum a complementação entre os diferentes setores para o seu melhor desenvolvimento. Além disso, as inovações sociais podem mover-se entre setores, como no caso dos modelos de ensino à distância, os quais foram criados por organizações não-governamentais (ONGs) e, mais tarde, foram adotados por empresas.

A dinamicidade das inovações sociais entre setores também pode orientar a análise dos papéis desempenhados por distintos atores. Em alguns casos, os atores podem ser somente os criadores das ideias que irão transformar-se em inovações sociais (Rollin; Vicent, 2007), como movimentos sociais, organizações públicas, privadas ou sociais e indivíduos (Mulgan *et al.*, 2007; Howaldt; Schwarz, 2010). Em outras situações, eles podem ser usuários (beneficiários da inovação), financiadores ou parceiros. Assim como pode existir mudança de setor nos quais as inovações sociais estão atreladas, os atores também podem exercer distintos papéis ao longo do tempo, não sendo esta classificação estanque ou linear.

Além dos setores e dos papéis dos atores, alguns estudos mostram os tipos e os graus de impacto das inovações sociais. Quanto aos tipos de inovação social, conforme foi discutido na seção anterior deste artigo, diversos autores defendem a sua imaterialidade (Howaldt; Schwarz, 2010; Cajaiba-Santana, 2014; Neumeier, 2012), enfatizando mais os seus resultados ou os objetivos que deveriam ser atingidos. No entanto, outras propostas na literatura



mostram que novos produtos, novos serviços, novas plataformas (quadros regulatórios ou legais) e novas formas organizacionais (organizações de interesse da comunidade, redes, entre outras) são as maneiras pelas quais elas podem tomar forma em determinado contexto (Caulier *et al.*, 2012; Mulgan *et al.*, 2007; Rollin; Vicent, 2007). O olhar sob a tipologia das inovações sociais permite a compreensão pragmática do que foi desenvolvido, o que não é contraditório ou incompatível com a visão de “mudanças de práticas”.

Outro tópico comumente discutido na literatura de inovação social refere-se ao processo pelo qual ela ocorre. Diversos autores estabelecem-no em estágios, iniciando pela identificação de problemas ou necessidades a serem solucionados (Tardif; Harrisson, 2005; Rollin; Vicent, 2007; Mulgan, 2006; Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010). Entretanto, não somente problemas podem ser fontes de uma inovação social; aspirações de indivíduos também podem ser considerados importantes elementos para o seu desenvolvimento.

A partir da identificação da situação desfavorável ou de aspirações, torna-se necessário o desenvolvimento da própria solução (produto, serviço, abordagem, etc.), ou seja, da inovação que contemplará as necessidades dos indivíduos. As soluções inovadoras para suplantarem as problemáticas identificadas devem ser “novas”, ou seja, inéditas nos ambientes específicos onde elas emergem (Tardif; Harrisson, 2005; Rollin; Vicent, 2007). Posterior ao seu desenvolvimento, a próxima etapa do processo de uma inovação social é a prototipagem e o teste-piloto da solução elaborada, que envolvem interação entre os desenvolvedores e os usuários (Mulgan, 2006), a qual também pode ser chamado de fase de tentativa e de experimento (Tardif; Harrisson, 2005). Assim sendo, é nesta fase que os atores “testam” a solução desenvolvida, a fim de verificar a sua eficiência e eficácia para resolver determinada situação. Rollin e Vicent (2007) apontam, por sua vez, a possibilidade de adaptações na inovação desenvolvida, caso estas sejam necessárias.

Após a etapa de elaboração e experimentação, Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) discorrem sobre a fase de sustentação, que é quando a ideia torna-se uma prática. Assim, essa fase envolve aperfeiçoar as ideias (e muitas vezes racionalizá-las), e identificar as maneiras para garantir a sustentabilidade financeira de longo prazo do negócio, do empreendimento social ou da entidade social que poderá levar a inovação em frente. Posteriormente, as inovações sociais são geralmente codificadas e transformadas em modelos para serem difundidos a outros contextos (Tardif; Harrisson, 2005; Rollin; Vicent, 2007). Por meio da difusão para outros locais, essas inovações podem transformar-se em fontes de mudanças sistêmicas, fazendo com que novos paradigmas sobreponham modelos estabelecidos de pensar e agir (Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010).

Durante esse processo de desenvolvimento, os elementos de aprendizagem e participação são destacados como uma constante. A aprendizagem decorrente do processo de interação e cooperação que ocorre entre diversos atores (Cloutier, 2003; Mulgan, 2006; Seyfang; Smith, 2007; Tardif; Harrisson, 2005), o que deve contar com sua mobilização e participação. Porém, muitas iniciativas com o potencial de serem inovações sociais não conseguem sobreviver por muito tempo (Peredo; Chrisman, 2006; Seyfang; Smith, 2007), levando a crer que os atores não aprendem de forma adequada a interagir ou atuar nesse tipo de inovação. Para discutir a questão da aprendizagem, adota-se, neste artigo, as perspectivas de AO, com ênfase para a abordagem sociológica de *knowing* na prática.

2 Perspectivas de Aprendizagem Organizacional e o *Knowing* na Prática

A aprendizagem é uma temática da Administração que há muito tempo desperta o interesse dos pesquisadores (Gherardi, 2006) e, no decorrer desse tempo, diversas perspectivas foram elaboradas, de acordo com diferentes pressupostos epistemológicos e metodológicos, as quais podem ser agrupadas em abordagens psicológica, econômica e sociológica (*knowing* na prática).



Para a perspectiva psicológica, a aprendizagem ocorre na medida em que há mudanças reais ou potenciais nos comportamentos dos indivíduos, podendo ela ser resultado de estímulos externos, ambientes propícios, observação ou por meio de pessoas detentoras de conhecimento (Shipton; DeFillippi, 2011; Bandura, 1977; Easterby-Smith; Crossan; Nicolini, 2000). A abordagem econômica, por outro lado, refere-se principalmente à gestão de conhecimento e a como as organizações podem induzir os seus funcionários a armazenar o conhecimento que eles produzem enquanto trabalham e, se eles acessarem o conhecimento de outros, uma rede será criada, a qual permitirá às empresas trabalharem de forma mais eficiente. Assim, o conhecimento organizacional é o recurso mais importante para uma organização adquirir vantagem competitiva ao longo do tempo (Grant, 1996; Mciver *et al.*, 2012; Ringberg; Reihlen, 2008). Entretanto, ambas as perspectivas psicológicas e econômicas de aprendizagem organizacional apresentam diversas críticas na literatura, principalmente por enfatizar dicotomias entre mente/corpo, pensamento/ação, indivíduo/organização, no caso das primeiras, e por considerar o conhecimento como algo objetivo e simplista, nas teorias mais econômicas (Gherardi, 2006, 2000; Gherardi; Nicolini, 2002).

Como alternativa a essas perspectivas, a abordagem de *knowing* na prática passou a ser desenvolvida sobretudo a partir de 2000, principalmente com os trabalhos de Silvia Gherardi e Davide Nicolini. Para esta perspectiva, uma prática significa:

[...] um tipo rotinizado de comportamento que consiste de diversos elementos, interconectados uns aos outros: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, “coisas” e seu uso, um conhecimento prévio, *know-how*, estados de emoção e conhecimento motivacional. Uma prática – uma maneira de cozinhar, de consumir, de trabalhar, de investigar, de cuidar de si mesmo e dos outros, etc. – formas por assim dizer um “bloco” cuja existência necessariamente depende da existência e interconexões específicas desses elementos, e que não pode ser reduzida a apenas um deles (Reckwitz, 2002, p.249-250).

Nesse sentido, as práticas são compostas de diversos elementos, tornando-as sempre coletivas, e também são as unidades de análise utilizadas pelos autores do *knowing* na prática. É durante a execução dessas práticas que ocorre, então, a aprendizagem e *knowing* defendido por Gherardi (2000, 2006, 2009), estando os indivíduos conscientes ou não. Isso faz com que não exista uma distinção entre conhecimento, aprendizagem e ação porque ambos se desenvolvem simultaneamente no curso de uma ação nas práticas diárias coletivas. Assim, o termo “prática” é o *topos* que conecta o *knowing* e o *doing* (Gherardi, 2006, 2009). Ele transmite a ideia de materialidade, de fabricação, de trabalho manual, de habilidade de artesanato. O conhecimento, portanto, não surge de descobertas científicas: ao invés, é fabricado pelas práticas situadas de produção e reprodução de conhecimento, usando as tecnologias de representação e de mobilização.

Para analisar o *knowing*, ou seja, o processo de produção de conhecimento em determinada prática, Nicolini (2010) e Gherardi (2006) estabelecem alguns elementos, que são: (a) *falas e realizações* (aspecto discursivo da prática) e *o que é dito e feito* (vocabulário específico/repertório de práticas que as auxilia a distinguir umas das outras). Também são inclusos aspectos materiais e estéticos na realização dessas práticas e o conhecimento não está nem do lado do conhecedor nem do que é conhecido, mas em sua produção; (b) *ritmo e tempo* – o *knowing* ocorre em uma sequência temporal do que é feito e dito e também de uma perspectiva temporal mais ampla, por exemplo, como e quando fazer ou não alguma coisa. Assim, o tempo é uma característica-chave para definir o *knowing* na prática; (c) *processo de mediação material* – o *knowing* não ocorre somente por meio de ações e condutas de caracteres humanos, mas também do trabalho de mediação de uma variedade de elementos não-humanos. Mesmo que os artefatos estejam ativamente envolvidos no processo de



knowing, eles não carregam conhecimento. Os artefatos constituem mediadores ativos do *knowing* que se traduzem no momento, seja por meio de mediadores de natureza simbólica ou material, e não estão nem no lado humano e nem do lado dos artefatos. O *knowing* está nos padrões de uso e no alinhamento entre eles; (d) *questões práticas que organizam as falas e as realizações* – todos os membros participam na forma de *knowing* para dar sentido à prática, onde sentido é entendido como significado e direção dos desdobramentos da prática; (e) *gestão de responsabilidade* – o *knowing* na prática requer dominar o repertório local (o conteúdo) e o léxico (a maneira de afirmar esse conteúdo) da responsabilidade, isto é, saber como usá-los em cada prática; (f) *trabalhar com os outros* – ordem de interação entre elementos humanos e não-humanos, haja vista que o *knowing* é sempre *knowing* com e entre outros; e (g) *incessante expansão da prática* – o *knowing* também é originário do processo de acomodar as mudanças contínuas nas atividades, e a capacidade de lidar com novas condições e os colapsos maiores e menores que ocorrem nas práticas.

Discussões mais recentes acerca das práticas não envolvem somente a questão do *knowing*, mas são destacados também o conjunto de atividades e os efeitos sociais das práticas (Schatzki, 2001; Gherardi, 2009, 2010; Corradi; Gherardi; Verzelloni, 2010; Nicolini, 2009, 2010). O que analisado por meio das dimensões e características do *knowing* refere-se ao que Gherardi (2009) chama de prática analisada “de dentro”, ou seja, sob a perspectiva dos praticantes e da atividade que está sendo executada, com a sua temporalidade e processualidade, ao mesmo tempo em que considera a ordem emergente e negociada da ação. No entanto, a prática também pode ser investigada “de fora”, concentrando-se na sua regularidade, nos padrões que organizam a atividade e no entendimento compartilhado que permite a sua repetição. Nesse sentido, os elementos analisados por meio dessa visão dizem respeito ao conjunto de atividades interconectadas que pertencem à determinada prática (Gherardi, 2009; Corradi; Gherardi; Verzelloni, 2010).

Além de existirem atividades e *knowing* na prática, as práticas também se conectam umas às outras, formando uma textura entrelaçada que origina, por sua vez, um campo de práticas (Gherardi, 2006), que também é composto por *knowing* (Nicolini, 2010). Essa textura é mantida por um certo número de práticas que fornece ancoragem/fixação umas para as outras. Para analisar essas conexões em ação, Gherardi (2006) estabelece primeiramente que a textura do *organizing* pode ser concebida como um território imaginário; um domínio circunscrito, marcado pela pluralidade de atores organizacionais que consistem em ideias, projetos e emoções que os sujeitos atribuem aos seus comportamentos. É um território simbólico de políticas, conflitos, negociações e trocas, mas também de socialização recíproca entre atores organizacionais e as diversas racionalidades de suas próprias atividades (Gherardi; Strati, 1990). A textura de práticas pode, então, ser apresentada e mostrada, mas não definida, porque como as práticas são reproduzidas diversas vezes, elas se disseminam e geram novas práticas (Gherardi, 2006). A disseminação replica a identidade incorporando a diferença e também permite o foco nos intermediários desse processo (pessoas, coisas, tecnologias, ideias), e, por isso, as práticas não são vistas apenas como carregadoras de significado, mas como propagadoras, sem assumir nenhuma tendência “de escondê-la” em direção à mudança ou estabilidade. Esses intermediários também são os elementos que permitem para que ocorra a translação do conhecimento em *knowing* real.

Para que as conexões mantenham-se juntas em uma textura de prática, Gherardi (2006) destaca o poder como o grande responsável. O entendimento de poder da autora refere-se àquele elaborado por Bruno Latour (1986), em “O Poder das Associações”, o qual é compreendido de forma relacional, como alguma coisa que pode ser exercida. O poder deve ser explicado pelas ações dos outros que obedecem a uma ordem, ou seguem um líder, e não por um tipo de “virtude escondida” possuída por líderes. Arelada à essa perspectiva de poder está o conceito de translação, desenvolvido por Latour e Callon. Para Callon (1986), a



translação permite analisar as controvérsias, argumentos contraditórios e pontos de vista que os levam a propor diferentes versões dos mundos social e natural. Por meio do estabelecimento de um porta-voz, são expressas as próprias palavras do que os actantes³ querem, dizem e como agem.

Com o objetivo de tornar a análise facilitada, Nicolini (2010) classificou as translações em por contato (ou localizadoras) ou à distância (generalizadoras). Nas translações por contato, existe uma proximidade entre os diferentes conhecimentos, como ocorre visivelmente em reuniões entre diferentes pessoas, de diferentes setores ou instituições, sendo que alguns desses *knowings* podem se alinhar, enquanto que outros podem parcialmente colidir. Nesse caso, as práticas discursivas são críticas para que os conhecimentos se alinhem, assim como artefatos materiais e simbólicos, que funcionam como mediadores, e o espaço físico onde as práticas acontecem.

As translações à distância ocorrem devido às diversas formas de conhecimento que são geradas longe da “cena da ação”. Mesmo que a cognoscibilidade não possa ser transferida, ela pode ser desincorporada e materializada em um mediador (texto, representação, protótipo) e ser retransladada em um novo local. Com base nessa visão de global (à distância) e local, Nicolini (2009) também afirma que assim como o global pode ser explicado como uma rede de localidade, o local é fragmentado e múltiplo; um nó em umnexo complexo de ações que tanto o adentram quanto o transpassam. Dessa forma, uma prática é o resultado da ação recíproca complexa entre local e global.

Vale ressaltar também que, para Nicolini (2009), mudanças radicais não podem ser promovidas por apenas uma única prática, mas é possível descrever e entender mudanças em larga escala de acordo com o entendimento das mudanças em uma rede de práticas conectadas. Em outras palavras, a partir do momento em que uma prática é recursiva e torna-se institucionalizada, as práticas com as quais ela se conecta serão ou alteradas ou emergentes em um campo de práticas, o que pode resultar em mudanças mais profundas.

Após a apresentação das abordagens teóricas até aqui destacadas, a próxima seção visa aproximá-las por meio da discussão de práticas no processo de uma inovação social.

3 Proposta de um constructo para compreender como práticas são criadas, aprendidas e reproduzidas no processo de uma inovação social

O primeiro ponto a ser considerado nessa proposta é o de que ideias para uma inovação social não estão desconectadas de práticas anteriormente exercidas pelos atores envolvidos em seu desenvolvimento. Isso significa que, independentemente do setor ou do papel desempenhado por determinado ator, uma série de práticas, as quais apresentam mais ou menos relação com a situação que se busca melhorar, já eram exercidas por cada um dos atores. Muitas dessas práticas também se conectam entre si, sendo estas de um mesmo ator ou de distintos atores, como por exemplo por meio de conhecimento prévio ou mediação material. No momento em que esses atores se reúnem, ocorre uma *expansão das práticas anteriores* por eles realizadas, havendo uma redistribuição de trabalho entre elementos humanos e não-humanos, o esforço para reestabelecer a responsabilidade em ações e interações e as reconfigurações das relações de poder (Nicolini, 2007). Durante o estabelecimento dessas mudanças nas práticas, que do ponto de vista da formação da inovação social são práticas emergentes (reuniões e encontros), uma textura de práticas pode ser analisada, por meio da qual é importante compreender a translação dos discursos dos atores (Callon, 1986; Gherardi, 2006).

³ Um ator ou actante para Bruno Latour significa qualquer coisa, instituição ou pessoa que tenha agência, ou seja, produza efeitos no mundo e sobre ele (Moraes, 2004).



Na medida em que as práticas consideradas emergentes vão se tornando rotinas, a inovação social vai passando pela fase que faz referência a testes e experimentos, a qual já permite a análise das práticas de acordo com as diversas de suas dimensões: atividades interconectadas, *knowing* e efeitos sociais (textura) (Corradi; Gherardi; Verzelloni, 2010; Gherardi, 2009, 2010). Independente do tipo ou setor no qual a inovação social está sendo desenvolvida, uma série de *atividades* específicas para que ela aconteça é estabelecida, como por exemplo, atividades relacionadas a práticas de trabalho.

O *knowing*, por sua vez, é a dimensão das práticas que mais contribui para a análise da aprendizagem em inovações sociais, visto que é por meio deste processo que o conhecimento é produzido. Este conhecimento pode estar presente em diversos elementos de análise de práticas, conforme destacam Gherardi (2006) e Nicolini (2010). Alguns desses elementos são as *falas e realizações* e o que é *dito e feito* durante a realização de práticas em uma inovação social, ou seja, quando a fala está presente na execução de uma prática, como no atendimento a consumidores ou em reuniões coletivas, ela revela parte do *knowing* envolvido naquela prática. Em outras situações, quando os indivíduos falam das práticas realizadas, eles estão manifestando os conhecimentos aprendidos, utilizados e codificados. Em ambos os casos, aspectos materiais (anotações, por exemplo) e estéticos, como sentidos e emoções, podem estar inclusos (Nicolini, 2010).

O *ritmo e o tempo* na realização das práticas também são essenciais para que elas ocorram no momento correto dentro das inovações sociais. Isso influencia, por exemplo, os processos internos de determinada organização/empreendimento, que geralmente são formados por práticas interdependentes. Quando ocorrem atrasos ou inadequada execução de determinada prática, problemas podem se instalar e comprometer a inovação social. O processo de *mediação material* também é chave para a compreensão do *knowing* nas práticas de inovações sociais, visto que qualquer prática é permeada por mediações de elementos não-humanos (Gherardi, 2006; Nicolini, 2010; Gherardi; Nicolini, 2002; Gherardi, 2010). Esses elementos podem tomar diversas formas, como por exemplo, cadernos e arquivos de computadores (Nicolini, 2010).

Outro importante elemento para o entendimento do *knowing* nas práticas é o *conhecimento prévio* dos indivíduos acerca de como eles organizam as práticas nas quais estão envolvidos e de como eles, de fato, realizam a sua *gestão* (Nicolini, 2010; Gherardi, 2006). Como essas práticas estão se tornando rotinizadas na inovação social, os indivíduos já as realizaram anteriormente, e isso faz com que eles tenham um conhecimento prévio, o que se conecta diretamente com sua execução. Os indivíduos também podem ter adquirido conhecimentos que são utilizados na realização das práticas em outras situações e práticas, como por exemplo, na educação formal ou em experiências passadas (Gherardi, 2006). Nesse sentido, torna-se relevante conhecer as práticas e os conhecimentos nelas envolvidos para compreender como determinada prática foi estabelecida e é rotineiramente realizada.

Gherardi (2006) e Nicolini (2009) também destacam a *corporeidade* como sendo relevante para a identificação do *knowing*, visto que o corpo é fonte de conhecimento estético e o conhecer através do corpo faz parte da cultura profissional. Portanto, para que determinada prática seja realizada, pelo menos algum conhecimento corpóreo é necessário, podendo ele ser obtido por meio da visão, audição, etc. Outros elementos da prática que podem conter *knowing* são as *relações sociais* entre indivíduos. Nenhuma prática acontece de forma isolada. Todas elas ocorrem de forma coletiva, seja com a participação de apenas um indivíduo e de outros elementos não-humanos. No entanto, Gherardi (2006) sugere que é através das relações sociais que o acesso ao conhecimento é regulado, e que a assimetria de poder nas relações sociais media as modalidades de transmissão e apropriação do conhecimento. Nicolini (2010), por sua vez, discorre sobre a necessidade de haver um



alinhamento mútuo e uma coorientação entre indivíduos para que uma determinada prática seja bem sucedida.

As *mudanças* nas práticas são, da mesma forma, elementos de análise do *knowing*. Uma prática nunca se repete de forma idêntica (Gherardi, 2011; Nicolini, 2010), portanto, torna-se importante considerar como essas mudanças são promulgadas e como os atores lidam com as novas situações e dificuldades por elas impostas.

Apesar de a análise tanto das atividades interconectadas quanto do *knowing* fazer referência à determinada prática, uma inovação social geralmente apresenta diversas práticas que a sustentam e que se conectam entre si, como práticas de trabalho, formando o que Gherardi (2006) denominou de *textura de práticas* ou *efeitos sociais das práticas* (Gherardi, 2010; Nicolini, 2010). Nesse sentido, é importante identificar tanto os conhecimentos mais próximos que se entrelaçam em cada prática e os artefatos e espaço físico (translação por contato), quanto os que estão mais distantes, que estão materializados e incorporados de alguma forma (translação à distância). Como nessas inovações diversas práticas se fazem presente, a textura de práticas não envolverá as características de apenas uma prática (diferentes conhecimentos, espaço físico, mediadores, etc.), mas das diversas delas que se interconectam de forma mais direta ou indireta. Por meio dessa análise, podem ser analisadas questões como poder, conflito e formas de negociação.

Quando a inovação social passa pela fase de tentativa e experimento, os efeitos sociais das práticas (o que fazer uma prática faz) são menos amplos, ou seja, não apresentam uma significativa disseminação para outros contextos (Rollin; Vicent, 2007; Tardif; Harrisson, 2005). No entanto, na medida em que uma inovação social torna-se consolidada, as práticas que são realizadas tornam-se cada vez mais rotinizadas e passíveis de serem analisadas de acordo com as dimensões de *knowing*, de atividades interconectadas e da textura de práticas. Os efeitos sociais das práticas na fase de consolidação da inovação social, diferente da fase de testes e experimentos, são mais significativos, podendo ela ser disseminadas para vários contextos, até a geração de mudanças mais amplas, ou seja, sistêmicas (Mulgan, 2006; Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010).

Para melhor representar a articulação do processo de uma inovação social interpretado a partir da perspectiva de *knowing* na prática, apresenta-se a Figura 01. Nela, é possível a visualização de um espiral (processo de inovação social ao longo do tempo) que inicia com práticas que estão simbolizadas por círculos preenchidos na cor preta, as quais representam as práticas anteriores dos atores, e que estão em um espaço mais amplo, porque geralmente envolvem diferentes organizações e instituições, de diversos lugares. Posteriormente, as práticas representadas em verde dizem respeito à fase de experimento que demonstram uma redução no espaço ocupado pela inovação social. As práticas simbolizadas em laranja, por sua vez, fazem referência à fase chamada de sustentação, onde a inovação social alcança certa estabilidade. Por fim, têm-se as práticas representadas em vermelho que pertencem às fases de modelo e de mudança sistêmica, as quais são disseminadas para vários contextos e, por esta razão, ocupam um maior espaço na figura apresentada.

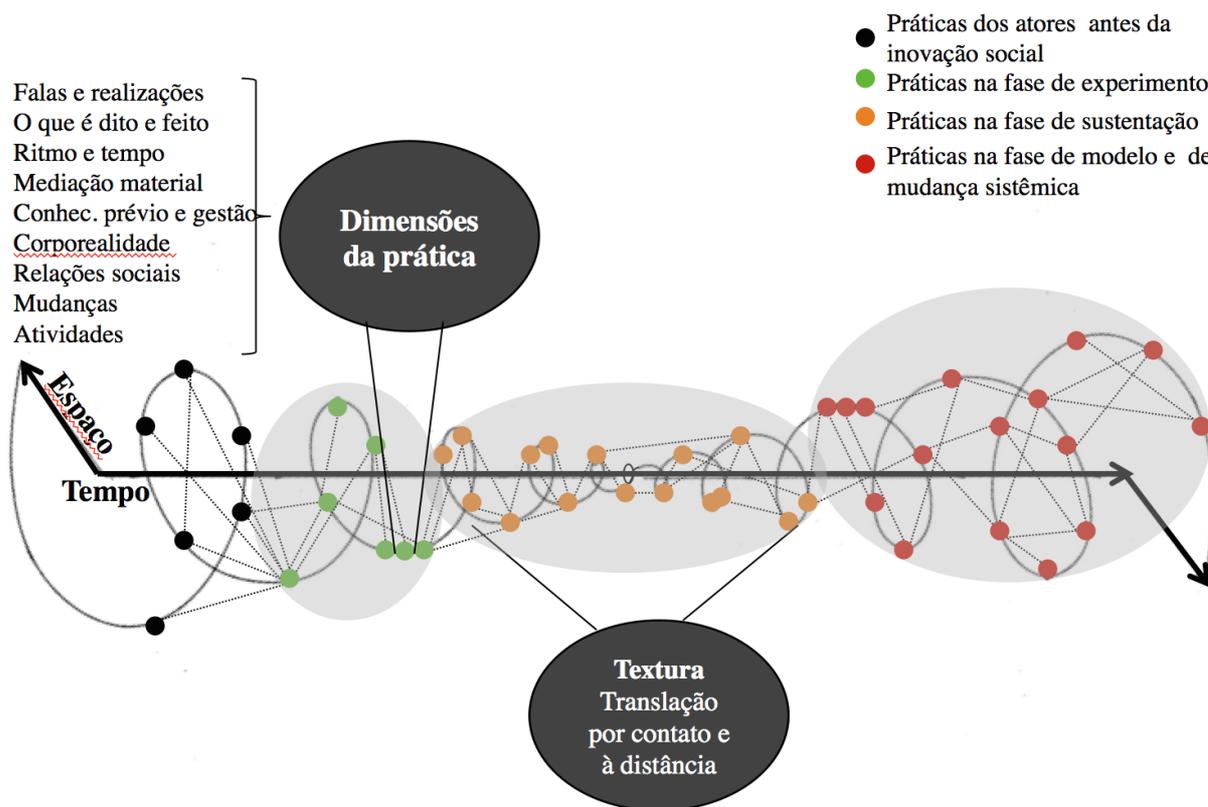


Figura 1 – A criação, aprendizagem e reprodução de práticas no processo de uma inovação social.

As práticas envolvidas no processo de uma inovação social podem ser consideradas responsáveis pelo seu *organizing*, e devem ser analisadas de acordo com as dimensões anteriormente discutidas, assim como pelo compêndio de atividades interconectadas que compõem cada uma delas. Para fins de representação (e somente para isso), a textura de práticas foi separada em três possibilidades de análise: fase de experimento, sustentação e modelo/mudança sistêmica (áreas representadas em cinza). Esta decisão foi tomada com base nas diferentes fases que caracterizam o processo de inovação social. No entanto, a realidade é mais complexa e que não existe uma separação clara entre essas diferentes fases, suas práticas e texturas. De qualquer forma, a análise da textura de práticas deve ocorrer por meio do conceito de translação e envolve as práticas e suas interconexões. Ressalta-se ainda que, por mais que as práticas estejam representadas em formatos idênticos, elas sempre são diferentes umas das outras, mesmo que digam respeito às mesmas atividades.

Considerações Finais

O objetivo deste artigo era o de discutir de forma aprofundada como práticas são criadas, aprendidas e sustentadas no processo de uma inovação social. Para isso, a perspectiva de *knowing* na prática foi usada como alicerce, a qual contribuiu com o argumento de que o fazer e o aprender estão intrinsecamente entrelaçados na execução de práticas rotinizadas e coletivas. A partir disso, o processo de desenvolvimento de uma inovação social foi interpretado de acordo com essa perspectiva, e seus principais achados foram: (a) a ideia de uma inovação social refere-se à expansão de práticas anteriores desempenhadas pelos atores envolvidos; (b) práticas emergentes são estabelecidas nas fases de tentativas e experimentos, as quais levam em conta práticas anteriores; (c) na fase de sustentação as práticas já são mais rotinizadas e passíveis de serem analisadas por meio das três dimensões destacadas: os



elementos do *knowing*, atividades interconectadas e textura das práticas; (d) na fase de difusão da inovação social, as práticas por ela desenvolvidas passam a ser adotadas em outros contextos, ou seja, os seus efeitos sociais são mais amplos.

O constructo apresentado na Figura 01 visa retratar as conexões entre as perspectivas de inovação social e *knowing* na prática. No entanto, ressalta-se, mais uma vez, que a realidade é muito mais complexa do que o apresentado nessa ilustração. Aliado a isso estão os diversos desafios que as abordagens de estudos baseados em prática impõem, principalmente em termos metodológicos, haja vista que não os limites entre uma prática e outra não são facilmente identificados. Além disso, a textura de prática também é complexa para se analisar, e exige métodos qualitativos robustos em seu estudo.

Portanto, este estudo apresenta alguns avanços em termos teórico-analíticos, porém somente na execução de pesquisas com métodos adequados é que se pode analisar as suas *verdadeiras* contribuições e limites. O seu principal valor, no entanto, está em utilizar a perspectiva de aprendizagem sociológica, que já possui um arcabouço teórico consolidado, para compreender inovações sociais, que é uma abordagem ainda incipiente em termos teóricos (Caulier-Grice *et al.*, 2012; Cajaiba-Santana, 2014), visando lançar elementos para que as últimas se efetivem e erradiquem o maior número de problemas sociais atualmente enfrentados pelas sociedades.

Referências

- Bandura, A. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. **Psychological Review**, v.84, n.2, p.191-215, 1977.
- Buchard, M. J. Social Innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing, **Services Business**, v.6, p. 47-59, 2012.
- Cajaiba-Santana, G. Social Innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v.82, p.42-52, 2014).
- Callon, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In: LAW, J. **Power, action and belief: a new sociology of knowledge?** London: Routledge, 1986.
- Caulier-Grice, J.; Davies, A.; Patrick, R.; Norman, W. 'Social Innovation Overview', a deliverable of the project: **'The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe'** (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, 2012.
- Cloutier, J. Qu'est-ce que l'innovation sociale? In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales **Cahiers du CRISES**. Québec, 2003.
- Corradi, G.; Gherardi, S.; Verzelloni, L. Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? **Management Learning**, v.41, n.3, p.265-283, 2010.
- Dees, J. G. A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v.111, p.321-334, 2012.
- Dees, G.; Anderson, B. B; Wei-Skillern, J. Scaling Social Impact: Strategies for spreading social innovations. **Stanford Social Innovation Review**, Spring: 23-32, 2004.
- Easterby-Smith; Crossan; Nicolini, 2000



- Gherardi, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. **Organization**, v.7, n.2, p.211-223, 2000.
- Gherardi, S. **Organizational knowledge**: the texture of workplace learning. Malden: Blackwell Publishing, 2006.
- Gherardi, S. Introduction: The critical power of ‘practice lens’. **Management Learning**, v.40, n.2, p.115-128, 2009.
- Gherardi, S. Telemedicine: A practice-based approach to technology. **Human Relations**, v.63, n.4, p.501-524, 2010.
- Gherardi, S. Organizational Learning: The Sociology of Practice. In: ESTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management**. 2 ed. West Sussex: Wiley, 2011.
- Gherardi, S.; Nicolini, D. Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance? **Journal of Management Studies**, v.39. n.4, 419-436, 2002.
- Gherardi, S.; Strati, A. The “texture” of organizing in an Italian university department. **Journal of Management Studies**, v.27, n.6, p.605-618, 1990.
- Grant, R. M. Toward a Knowledge-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.17, n.1, p.109-122, 1996. Greenhalgh et al., 2004
- Howaldt, J.; Schwarz, M. In: Henning, K.; Hees, F. (Eds.), **Social innovation: concepts, research fields and international trends**, Studies for Innovation in a Modern Working Environment-International Monitoring, 2010.
- Latour, B. The powers of association. In: LAW, J. **Power, action and belief: a new sociology of knowledge?** London: Routledge, 1986.
- Lévesque, B. Les entreprises d’économie sociale, plus porteuses d’innovations sociales que les autres? In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales **Cahiers du CRISES**. Québec, 2002.
- Mciver, D. et al. Integrating Knowledge and knowing: a framework for understanding knowledge in practice. **Human Resource Management Review**, v.22, p.86-99, 2012.
- Moulaert, F. et al. Towards alternative model(s) of local innovation. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 1969-1990, 2005.
- Mulgan, G. The process of social innovation. **Innovations**, Spring, p. 145-162, 2006.
- Mulgan, G. et al. **Social innovation**: what it is, why it matters, how it can be accelerated. Oxford: Skoll Centre for Social Innovation, 2007.
- Murray, R.; Caulier-Grice, J.; Mulgan, G. **The open book of social innovation**. Social Innovation Series (Nesta and Youth Foundation), March: 1-224, 2010.
- Neumeier, S. Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? – Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. **Sociologia Ruralis**, v.52, n.1, p.48-69, 2012.



Nicholls, A.; Murdock, N. The nature of Social Innovation. In: Nicholls, A.; Murdock, A. (Eds). **Social Innovation: blurring boundaries to reconfigure markets**. Palgrave MacMillan: London, 2012.

Nicolini, D. Stretching out and expanding work practices in time and space: The case of telemedicine. **Human Relations**, v.60, n.6, p.889-920, 2007.

Nicolini, D. Zooming in and zooming out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. **Organization Studies**, v.30, n.12, p.1391-1418, 2009.

Nicolini, D. Practice as a Site of Knowing: Insights from the Field of Telemedicine. **Organization Science**, Articles in Advance, p.1-19, 2010.

Peredo, A. M.; Chrisman, J. J. Toward a theory of community-based enterprise. **Academy of Management Review**, v.31, n.2, p.209-328, 2006.

Pfeffer, J.; Sutton, R. I. Knowing "what" to do is not enough: Turning knowledge into action. **California Management Review**, v.42, p.83-108, 1999.

Reckwitz, A. Toward a Theory of Social Practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v.5, n.2, p.243-263, 2002.

Ringberg, T.; Reihlen, M. Towards a Socio-Cognitive Approach to Knowledge Transfer. **Journal of Management Studies**, v.45, n.5, p.912-935, 2008.

Robinson, J. Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. **Ecological Economics**, v. 48, p.369-384, 2004.

Rollin, J.; Vicent, V. **Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec**. Québec: Université du Québec, 2007.

Schatzki, T. R. Introduction: practice theory. In: Schatzki, T. R.; Knorr-Cetina, K.; Von Savigny, E. (eds.) **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London and New York: Routledge, 2001.

Schumpeter, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961 (vs. 1942).

Seyfang, G.; Smith, A. Grassroots innovations for sustainable development: towards a new research and policy agenda. **Environmental Politics**, v.16, n.4, p.584-603, 2007.

Shipton, H.; DeFillippi, R. Psychological Perspectives in Organizational Learning: A Four-Quadrant Approach. In: ESTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (eds), **Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management**. 2 ed. West Sussex: Wiley, 2011.

Tardif, C.; Harrisson, D. Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES. In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales **Cahiers du CRISES**. Québec, 2005.