

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUANA FOLCHINI DA COSTA

**SUSTENTABILIDADE SOCIAL COMO RESULTADO DA INOVAÇÃO SOCIAL
CORPORATIVA: ANÁLISE A PARTIR DE PRÁTICAS SOCIAIS REALIZADAS
POR ORGANIZAÇÕES DO SETOR PRIVADO**

CAXIAS DO SUL

2018

LUANA FOLCHINI DA COSTA

**SUSTENTABILIDADE SOCIAL COMO RESULTADO DA INOVAÇÃO SOCIAL
CORPORATIVA: ANÁLISE A PARTIR DE PRÁTICAS SOCIAIS REALIZADAS
POR ORGANIZAÇÕES DO SETOR PRIVADO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.
Orientador Prof. Dr. Eric Charles Henri Dorion

CAXIAS DO SUL

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

C837s Costa, Luana Folchini da, 1987-
Sustentabilidade social como resultado da inovação social corporativa : análise a partir de práticas sociais realizadas por organizações do setor privado / Luana Folchini da Costa. – 2018.
213 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.
Orientação: Prof. Dr. Eric Charles Henri Dorion.

1. Sustentabilidade. 2. Desenvolvimento organizacional. I. Dorion, Eric Charles Henri, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 504.06

Índice para o catálogo sistemático:

1. Sustentabilidade	504.06
2. Desenvolvimento organizacional	005.591.6

LUANA FOLCHINI DA COSTA

**SUSTENTABILIDADE SOCIAL COMO RESULTADO DA INOVAÇÃO SOCIAL
CORPORATIVA: ANÁLISE A PARTIR DE PRÁTICAS SOCIAIS REALIZADAS
POR ORGANIZAÇÕES DO SETOR PRIVADO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador Prof. Dr. Eric Charles Henri Dorion

Aprovação em 28 de março de 2018.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Eric Charles Henri Dorion (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul

Prof^a. Dr^a. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Cleber Cristiano Prodanov
Universidade FEEVALE

AGRADECIMENTOS

Cheguei ao fim de mais uma etapa do caminho que tracei para minha formação acadêmica e profissional, a conclusão do Mestrado Acadêmico. Um objetivo que exigiu esforço, foco, dedicação, escolhas e prioridades. Foram horas, dias, meses, anos, lendo e estudando sobre assuntos que eu escolhi. Entretanto, o mérito para esta conquista não foi somente meu, ele é de meus pais que não mediram esforços para que eu pudesse me dedicar aos estudos e tivesse a oportunidade de escolher priorizá-lo em muitos momentos, eles foram e são a minha base, meu exemplo e minha segurança. Além deles, minhas tias, avós, avô, irmão, e demais familiares seguiam com seu incentivo, apoio, participação e compreensão, cada um de sua maneira. Eles também são parte do que hoje sou e sigo eternamente grata pelo que fazem.

Ao longo do meu caminho, as escolhas e prioridades eram direcionadas, frequentemente, ao estudo e à universidade, a UCS, onde sempre me senti em minha segunda casa. Dedicar-me quase em tempo integral aos estudos não impediu que eu pudesse formar uma nova família, ou melhor, aumentá-la. Seguir evoluindo profissional, acadêmica e pessoalmente, em paralelo, só foi possível pela paciência, compreensão e companheirismo de meu marido, que sempre entendeu, aceitou e incentivou a minha decisão, minhas escolhas de vida e minha dedicação maior para os estudos do que para o nosso lar. Sou grata, também, a ele e à vida que me permitiu encontra-lo.

Na UCS foram diversos os professores que me inspiraram a seguir adiante, desde a graduação as professoras e professores do Curso de Psicologia e da Iniciação Científica me oportunizaram evoluir como aluna e pesquisadora, estimulando para que eu ingressasse no Mestrado e, quem sabe, no Doutorado. Depois, já no curso de Mestrado, tive a oportunidade de receber da CAPES uma bolsa integral, que me permitiu realizar meu plano de vida da forma como eu sonhei e me preparei. Tive a oportunidade de ter professores que acreditaram no meu potencial: meu orientador Prof. Dr. Eric Dorion, o Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea e a Prof. Dra. Janaina Macke que por diversas vezes se disponibilizaram a me auxiliar com dúvidas quanto ao andamento da minha dissertação, bem como o apoio da equipe da PRPPG da UCS.

Por fim, não poderia deixar de agradecer aos meus colegas e amigos do grupo de pesquisa NIES. Juntos formamos um time, uma equipe que não mede esforços para colaborar uns com os outros, faça chuva ou faça sol, a hora que for, férias ou não. Graças a eles também evolui como pessoa, como colega e como pesquisadora.

A todos estes que passaram, permanecem e permanecerão em minha vida, minha gratidão e admiração. Esta conquista é nossa!

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar as práticas sociais em organizações do setor privado e sua aproximação com as expectativas e resultados da sustentabilidade social, a partir das dimensões da inovação social. Para tal, realizou-se um estudo de casos múltiplos, com objetivo exploratório e descritivo, de natureza qualitativa, sobre práticas sociais implementadas em três empresas brasileiras localizadas no Rio Grande do Sul. As empresas selecionadas desenvolvem ações voltadas à melhoria da qualidade de vida e à mudança social nas comunidades em que atuam, tendo em vista alguns desafios sociais. O processo de coleta de dados pautou-se tanto na pesquisa documental de fontes secundárias disponibilizadas pelas organizações estudadas, como na coleta de dados primários, através de observação direta e entrevistas semiestruturadas junto aos atores sociais identificados, em cada organização, como os responsáveis pela implementação e continuidade das práticas selecionadas. Todos os dados foram submetidos à triangulação, tendo em vista a qualidade do estudo. Após revisar a literatura, tendo por base as temáticas da inovação e da sustentabilidade em suas dimensões sociais aplicadas a organizações, foram destacados os objetivos e as expectativas que permitem analisar a presença de sustentabilidade social e os fatores indicativos de inovação social, com base nas suas dimensões. Os casos foram avaliados isoladamente e, posteriormente, foi feita a análise intercaso, a qual permitiu ponderar as semelhanças e divergências de cada organização, com base nas categorias de análise elencadas. Assim, foi possível inferir sobre a ocorrência da inovação social no contexto corporativo. A partir dos resultados do estudo foram elencados os fatores que caracterizam inovações sociais com base nas suas dimensões: objetivos e motivações, atores, processo de implementação e resultados obtidos. Os dados apontaram para a necessidade primordial de relacionar a inovação social aos objetivos e estratégias da organização, considerando que, a partir disto, sua prática social poderá ser legitimada. Também se verificou que, para serem consideradas como tal, as mudanças sociais resultantes da prática organizacional deverão conduzir a comunidade à autonomia e ao empoderamento, a fim de que sigam operando de forma sustentável sem a tutela da organização. A prática da inovação social corporativa é parte de um processo de mudança cultural e é frequentemente legitimada em modelos de negócios sociais, ainda que praticados por organizações com fins lucrativos. Ainda, considerando as dimensões e princípios da sustentabilidade social, confirma-se que a existência da inovação social corporativa é requisito para que se possa atuar em prol da sustentabilidade social, com base no que, de fato, pressupõe ser sustentável.

Palavras Chave: Inovação Social Corporativa. Sustentabilidade Social. Organizações com fins lucrativos.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the social practices carried out by private sector organizations and their approximation with the expectations and results of social sustainability, from the dimensions of social innovation. In this sense, a multi-case study was carried out, with an exploratory and descriptive objective and qualitative nature about social practices implemented in three Brazilian companies located in Rio Grande do Sul. The selected companies develop actions that aim to improve the quality of life and social change in the communities in which they operate, considering some social challenges. Considering the proposed objective, the data collection process was based on documental research in secondary sources provided by the studied organizations and the collection of primary data, through direct observation and semi-structured interviews with the social actors identified as responsible of each organization for the implementation and continuity of selected practices. All data were submitted to triangulation, considering the quality of the study. After reviewing the literature, based on the general themes of innovation and sustainability in its social dimensions applied to organizations, the objectives and expectations that allow the analysis of the presence of social sustainability, as well as the factors indicative of social innovation based on its dimensions were highlighted. The cases were evaluated separately and later was made the analysis inter-case which led to consider the similarities and differences of each organization based on categories of analysis listed. Thus, it was possible to infer about the occurrence of social innovation in the corporate context. Based on the results of the study, the factors characterizing social innovations based on their dimensions: objectives and motivations, actors, implementation process and results obtained from the practices were listed. The results pointed to the need to relate social innovation, first, to the objectives and strategies of the organization and, from this, their social practice can be justified. It is also verified that to be considered as such, the social changes resulting from their practice should lead the community to autonomy and empowerment, so that they continue to operate in a sustainable way without the organization being ahead. The practice of corporate social innovation is part of a process of cultural change and is more easily legitimized in social business models, although practiced by for-profit organizations. Finally, considering the dimensions and principles of social sustainability, it is confirmed that the existence of corporate social innovation is a prerequisite for social sustainability, based on what, in fact, assumes to be sustainable.

Key-words: *Corporate Social Innovation; Social sustainability; For-profit organizations.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contextualização da temática do estudo	18
Figura 2 - Publicações sobre inovação social em PPGAs brasileiros	31
Figura 3 - Pilares do desenvolvimento sustentável	42
Figura 4 - Três Ps da sustentabilidade organizacional	47
Figura 5 - Dinâmica da relação entre as dimensões da TBL	48
Figura 6 - Processo de inovação social segundo Mulgan et al.	68
Figura 7 - Processo de inovação social segundo Caulier-Grice et al.....	69
Figura 8 - Quadro conceitual de base para o estudo.....	74
Figura 9 - Triangulação dos dados	78
Figura 10 - Participantes do estudo	80
Figura 11 - Estrutura da pesquisa	90
Figura 12 - Nuvem de palavras - OA	98
Figura 13 - Cluster de palavras - OA.....	100
Figura 14 - Objetivos e motivações - OA.....	105
Figura 15 - Desafios sociais - OA	106
Figura 16 - Atores sociais - OA.....	107
Figura 17 - Fontes de financiamento - OA	109
Figura 18 - Processo de implementação - OA.....	111
Figura 19 - Mudança de posicionamento estratégico - OB	120
Figura 20 - Nuvem de palavras - OB.....	125
Figura 21 - <i>Cluster</i> de palavras - OB.....	127
Figura 22 - Processo - OB	136
Figura 23 - Nuvem de palavras - OC.....	149
Figura 24 - <i>Cluster</i> de palavras - OC.....	150
Figura 25 - Objetivos e motivações - OC	155
Figura 26 - Processo de implementação das práticas sociais - OC	159
Figura 27 - Nuvem de palavras – estudo intercasos	171
Figura 28 - Cluster de palavras – estudo intercasos	173

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de desenvolvimento sustentável.....	40
Quadro 2 - Dimensões do desenvolvimento sustentável.....	40
Quadro 3 - Indicadores de desempenho - TBL.....	51
Quadro 4 - Conceitos sociais estruturantes da sustentabilidade social.....	53
Quadro 5 - Dimensões e temas passíveis de práticas voltadas à sustentabilidade social	54
Quadro 6 - Síntese das definições de inovação social	64
Quadro 7 - Fatores indicativos de inovação social corporativa.....	75
Quadro 8 - Roteiro adotado para a observação direta	82
Quadro 9 - Categorias analíticas estabelecidas <i>a priori</i>	84
Quadro 10 - Quadro geral das entrevistas	85
Quadro 11 - Categorização do conteúdo	87
Quadro 12 - Valores e princípios estratégicos - OA.....	94
Quadro 13 - Princípios e valores estratégicos do Instituto - OA.....	95
Quadro 14 - Práticas sociais desenvolvidas pelo Instituto da OA.....	96
Quadro 15 - Fatores indicativos de inovação social - OA.....	116
Quadro 16 - Direcionadores e direcionamentos – OB.....	121
Quadro 17 - Projetos socioambientais – OB	122
Quadro 18 - Princípios de convivência do Lab	124
Quadro 19 - Desafios sociais - OB	132
Quadro 20 - Fatores indicativos de inovação social - OB	140
Quadro 21 - Programas e projetos sociais – OC.....	143
Quadro 22 - Fatores indicativos de inovação social – OC	164
Quadro 23 - Fatores indicativos de inovação social - estudo intercasos	175
Quadro 24 – Características da inovação social corporativa.....	186
Quadro 25 - Artigos sobre inovação social corporativa - bases de dados	207
Quadro 26 - Teses e dissertações sobre inovação social - NLDTD	207
Quadro 27 - Teses e dissertações sobre inovação social - BDTD.....	209

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de estudos sobre inovação social e sustentabilidade organizacional - bases de dados	28
Tabela 2 - Quantidade de estudos sobre inovação social e sustentabilidade organizacional - ND LTD	29
Tabela 3 - Quantidade de estudos sobre inovação social e sustentabilidade organizacional - BDTD	30
Tabela 4 - Estudos sobre inovação social e sustentabilidade organizacional – Portal de Periódicos CAPES.....	31
Tabela 5 - Resultado da categorização - OA	97
Tabela 6 - Resultado da categorização – OB.....	124
Tabela 7 - Resultado da categorização – OC.....	147
Tabela 8 - Resultado da categorização - ABC.....	167

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANS	Agência Nacional de Saúde
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
BEPA	<i>Bureau of European Policy Advisers</i>
CRISES	<i>Centre de Recherche sur les Innovations Sociales</i>
ESSEI	Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação e as Organizações da Serra Gaúcha, Brasil
FAZ	Fundação de Assistência Social
FSI	Fórum sobre Inovações Sociais
GMIC-CNPq	Grupo de Pesquisa Multidisciplinar em Inovação e Competitividade
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
ISC	Inovação Social Corporativa
NDLTD	<i>Networked Digital Library of Theses and Dissertations</i>
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não-governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SMED	Secretaria Municipal de Educação
SMEL	Secretaria Municipal de Esporte e Lazer
SO	Sustentabilidade Organizacional
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
UCS	Universidade de Caxias do Sul
WACOSS	<i>Western Australian Council of Social Services</i>
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.	18
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO	22
1.2.1	Objetivo geral	22
1.2.2	Objetivos específicos	23
1.3	RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	23
1.3.1	Estudos sobre inovação social e sustentabilidade organizacional.....	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO	33
2.1	SUSTENTABILIDADE.....	33
2.1.1	Séculos XVIII e XIX.....	35
2.1.2	Século XX.....	36
2.1.2.1	Primeiro momento: <i>Limits</i>	36
2.1.2.2	Segundo momento: <i>Green</i>	38
2.1.3	Século XXI	41
2.1.3.1	Terceiro momento: Globalização	41
2.1.4	Sustentabilidade nas organizações.....	44
2.1.4.1	Triple Bottom Line.....	46
2.1.5	Indicadores de sustentabilidade.....	50
2.1.6	Sustentabilidade social.....	51
2.2	INOVAÇÃO.....	56
2.2.1	Pressupostos de inovação.....	57
2.2.2	Inovação social.....	59
2.2.2.1	Origens da inovação social.....	60
2.2.2.2	Definições de inovação social	62
2.2.2.3	Objetivos da inovação social.....	65
2.2.2.4	Processo de inovação social	67
2.2.2.5	Atores sociais	70
2.2.2.6	Inovação social corporativa.....	71
2.3	QUADRO TEÓRICO DE BASE E POSICIONAMENTO DO ESTUDO.....	73
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	77

3.2	OBJETO DE PESQUISA, UNIDADES DE ANÁLISE E PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	79
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	81
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	86
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	92
4.1	ESTUDO DE CASO 1 - OA	93
4.1.1	Análise de conteúdo preliminar - OA.....	97
4.1.2	Histórico das práticas sociais - OA	101
4.1.3	Objetivos, motivações e desafios sociais - OA.....	104
4.1.4	Atores sociais e financiadores - OA	106
4.1.5	Processo de implementação - OA.....	110
4.1.6	Indicadores sociais - OA	112
4.1.7	Resultados obtidos - OA	114
4.1.8	Inovação social corporativa na OA	115
4.2	ESTUDO DE CASO 2 - OB	119
4.2.1	Análise de conteúdo preliminar - OB	124
4.2.2	Histórico das práticas sociais - OB	128
4.2.3	Objetivos, motivações e desafios sociais - OB.....	130
4.2.4	Atores sociais e financiadores - OB	133
4.2.5	Processo de implementação - OB.....	134
4.2.6	Indicadores sociais - OB	137
4.2.7	Resultados obtidos - OB.....	137
4.2.8	Inovação social corporativa na OB.....	139
4.3	ESTUDO DE CASO 3 - OC	141
4.3.1	Análise de conteúdo preliminar - OC.....	147
4.3.2	Histórico das práticas sociais - OC	151
4.3.3	Objetivos, motivações e desafios sociais - OC.....	152
4.3.4	Atores sociais e financiadores - OC	155
4.3.5	Processo de implementação - OC.....	157
4.3.6	Indicadores sociais - OC	159
4.3.7	Resultados obtidos - OC	162
4.3.8	Inovação social corporativa na OC	163
4.4	ESTUDO INTERCASOS.....	166

4.4.1	Frequência temática – estudo intercasos.....	167
4.4.2	Análise da frequência de palavras – estudo intercasos.....	171
4.4.3	Inovação social corporativa – estudo intercasos	174
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	181
5.1	PRÁTICAS SOCIAIS E INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA	182
5.2	INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE SOCIAL .	188
5.3	CONCLUSÃO	190
5.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	192
5.5	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	193
	REFERÊNCIAS	195
	APÊNDICE 1 – RESULTADO DA BUSCA BIBLIOMÉTRICA	207
	APÊNDICE 2 – MODELO DOS TERMOS DE APRESENTAÇÃO E CONSENTIMENTO	210
	APÊNDICE 3 – MODELO DE INSTRUMENTO DE COLETA.....	212

1 INTRODUÇÃO

O papel e a importância das inovações sociais ascendem à medida que soluções tradicionais não são suficientes para resolver problemas sociais profundamente enraizados em áreas como educação, mobilidade social, confiança e vida comunitária, inclusão, bem-estar e desigualdade social (DAINIENE; DAGLIENE, 2015). As inovações sociais estão atreladas a uma natureza não mercantil, de caráter coletivo e intencional que, ao mesmo tempo, produzem e buscam transformações nas relações sociais. Elas exigem uma iniciativa que foge à ordem estabelecida, pois demandam um novo modo de pensar ou agir, permitindo mudanças sociais qualitativas em busca de alternativas ou até mesmo rupturas, frente aos processos tradicionais. É no âmbito dos processos que se observa a sua maior importância assumida, podendo situar-se em vários domínios da sociedade, tanto nas políticas, quanto em processos ou produtos (ANDRÉ, ABREU, 2006).

A função da inovação em contextos organizacionais que preveem atividades econômicas lucrativas está tradicionalmente atrelada à busca ou ao aumento de sua vantagem competitiva (PORTER, 1999). Neste sentido, tais inovações estão ligadas à sustentabilidade das organizações no que tange a sua dimensão econômica. Entretanto, ao se pensar na sustentabilidade organizacional, é preciso considerar, também, as dimensões sociais e ambientais, sendo que as três dimensões devem evoluir de forma equilibrada como reflexo dos processos, das práticas e das políticas aplicadas e estabelecidas pelas organizações. Esta abordagem integradora é conhecida como *Triple Bottom Line* (TBL) (ELKINGTON, 1994).

Assim, a sustentabilidade organizacional requer a criação de valores sociais, além dos econômicos e de tal forma, ela, em suas três dimensões, deve servir de base para todas as transações organizacionais (JONKER, 2016). Há autores que entendem que a sustentabilidade organizacional pode atuar como uma fonte de oportunidades para as empresas continuarem competitivas, já que possibilita a obtenção de apoio governamental e de consumidores (GIMENEZ et al. 2012). Entretanto, Nidumolu et al. (2009), relataram a existência de lacunas no conhecimento sobre como incorporar aspectos ambientais e sociais no cerne do negócio e favorecer as empresas a implantarem a sustentabilidade nos processos e práticas organizacionais.

Atuar de forma sustentável, considerando as dimensões social, ambiental e econômica, integrando todos os níveis da organização, requer o questionamento e a adaptação dos valores organizacionais, das estratégias de negócio, do processo produtivo e da forma como a

organização se relaciona com seus *stakeholders*, sendo eles primários, como acionistas e credores, e secundários, como a comunidade, os funcionários, consumidores, governo, meio ambiente e demais envolvidos (DONALDSON; PRESTON, 1995; FAISAL, 2010) Logo, irá exigir mudança em seus processos produtivos e organizacionais, mercadológicos, modelos de negócio e produtos, ou seja, requer inovações (OECD, 2005). Tais inovações, contudo, não são direcionadas ao incremento financeiro, mas sim ao contexto externo em que as organizações operam, impelindo-as a buscar oportunidades de negócios e relacionamentos que envolvam mudanças positivas no seu ambiente físico e social. Ou seja, suscitam questões referentes à sustentabilidade como um todo, sendo que as organizações devem preocupar-se com a manutenção de sua competitividade, porém com práticas que minimizem ou excluam danos socioambientais e, por conseguinte, promovam melhorias nestas dimensões. Dessa forma, os olhares se voltam à sustentabilidade (ETZKOWITZ; ZOHU, 2006).

O princípio básico que norteia as iniciativas de inovação social é o atendimento às necessidades sociais de saúde, educação, moradia, lazer, turismo, emprego e renda. (BIGNETTI, 2011; TONDOLO, 2013). Sua estratégia envolve a vinculação e a cooperação entre os atores envolvidos, no sentido de obterem-se transformações sociais duradouras e de impacto, que possam representar mudanças nas relações e condições sociais (BIGNETTI, 2011). Traçando um comparativo entre inovação no âmbito empresarial e inovação no âmbito social, Echeverría (2008) destaca que no primeiro, basta que haja compra e assim tenha êxito no mercado, enquanto que no segundo, o decisivo é a utilização efetiva e contínua, caracterizando a apropriação social. Fica evidente o quanto o conceito de inovação social está centralizado no benefício aos seres humanos em primeiro lugar, diferente de outros tipos de inovação que visam, *a priori*, o desenvolvimento econômico e benefícios financeiros (BIGNETTI, 2011). Ainda assim, a inovação social pode apresentar-se nos três setores econômicos: primário, secundário e terciário (TONDOLO, 2013). A partir disto, busca-se compreender de que forma as práticas sociais realizadas por organizações privadas podem ser consideradas inovações sociais e estão à serviço dos resultados da sustentabilidade social?

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo geral analisar, a partir das dimensões da inovação social, as práticas sociais em organizações do setor privado e sua aproximação com as expectativas e resultados da sustentabilidade social. Diante de tal objetivo, foram elencados objetivos específicos que, ao serem atingidos, contribuirão para a resposta ao problema de pesquisa.

O campo de estudos da inovação social caracteriza-se pela ambiguidade conceitual e pela diversidade de definições e ambientes de pesquisa (VAN der HAVE; RUBALCABA,

2016). Para o estudo, a compreensão do conceito de inovação social levou em consideração o posicionamento teórico de Lévesque (2002), Cloutier (2003), Mulgan (2006) e CRISES (2015) que a compreendem como um processo que tem seu início e execução por meio de atividades de natureza coletiva, as quais visam suprir ou atender as necessidades sociais, tendo em vista mudanças e/ou melhorias sociais. Esta definição é complementada pela observação feita pela OECD (2011) quando evidencia a necessidade de encontrar formas de promover inovações que gerem valor social e público, as quais necessariamente precisarão de modelos diferentes dos tradicionais.

A pesquisa foi ambientada em três organizações do setor privado, situadas no estado do Rio Grande do Sul, reconhecidas e premiadas por sua atuação em práticas sociais. Uma delas fundou uma OSCIP na qual as práticas são desenvolvidas, outra estruturou as suas práticas a partir da mudança de direcionamento de seu modelo de negócios e a terceira estruturou um setor responsável pelas práticas e está pautada em princípios cooperativistas. Nestas organizações foram estudados os processos de implementação de ações socioambientais no âmbito de seus objetivos, motivações, desafios sociais, etapas de desenvolvimento, atores e indicadores. Duas das empresas pesquisadas são indústrias que atuam no ramo metalmeccânico e de artefatos de borracha e a terceira no setor de serviços de saúde. Tais empresas foram identificadas respectivamente como Organização A (OA); Organização B (OB) e Organização C (OC).

Diante do objetivo deste estudo e da questão a que se propôs a responder, a pesquisa realizada foi de natureza aplicada, com abordagem exploratória e descritiva e de caráter qualitativo (FLICK, 2009). A estratégia adotada foi o estudo de casos múltiplos (YIN, 2015), sendo que cada empresa compõe um caso e os sujeitos são, justamente, os profissionais que têm sob sua responsabilidade as ações, projetos e programas sociais ou socioambientais implementados por cada organização. A coleta dos dados primários e secundários ocorreu através de observação direta e entrevistas semiestruturadas junto aos sujeitos e pela busca de documentos referentes a tais práticas socioambientais. Por fim, o material foi submetido à análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

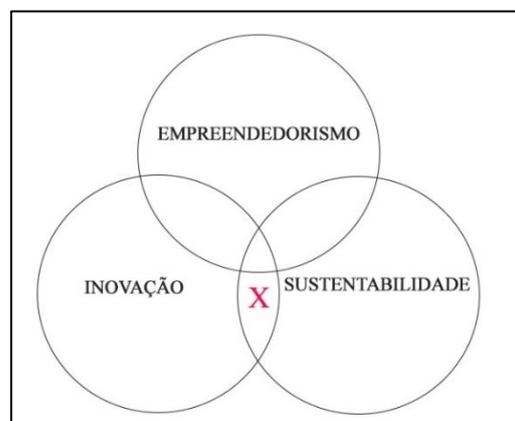
Como forma de apresentar as etapas de evolução do estudo realizado, este documento está organizado em cinco capítulos. O primeiro apresenta as considerações introdutórias, delimitação, problematização e contextualização da pesquisa, justificando sua relevância. O segundo capítulo visa apresentar a fundamentação teórica que embasa os conceitos que conduziram ao estabelecimento das categorias de análise e interpretação dos dados. Os procedimentos metodológicos adotados na realização da pesquisa são apresentados no terceiro

capítulo e contemplam as premissas que justificam sua escolha, as técnicas de coleta de dados, o instrumento utilizado e o método utilizado na análise dos dados coletados. No quarto capítulo constam os resultados obtidos, sendo que, nesta etapa, os três estudos de caso apresentam-se isoladamente, encaminhando posterior análise intercaso. No quinto capítulo são relatadas as considerações finais a respeito dos achados da pesquisa, bem como as limitações e sugestões para estudos futuros. Por fim, são apresentadas as referências e apêndices necessários para a compreensão total deste documento.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A temática de pesquisa deste estudo está inserida na linha de pesquisa denominada Gestão da Inovação e Competitividade que integra o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e abrange especificamente o estudo da inovação social nas organizações. Ademais, o estudo é parte integrante do projeto de pesquisa “Empreendedorismo, Sustentabilidade Socioeconômica, Inovação e as Organizações da Serra Gaúcha” (ESSEI) realizado pelo Grupo de Pesquisa Multidisciplinar em Inovação e Competitividade (GMIC-CNPq), ambos sob Coordenação do Prof. Dr. Eric Charles Henri Dorion, o qual também é orientador deste estudo. Dentre as temáticas do ESSEI – Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação, este estudo inseriu-se na intersecção entre Sustentabilidade e Inovação, conforme ilustrado na Figura 1. Tais temáticas estão ambientadas, neste estudo, em contextos organizacionais, visando aprofundar os conhecimentos em suas dimensões socioambientais.

Figura 1 - Contextualização da temática do estudo



Fonte: elaborada pela autora (2016).

O conceito de inovação aplicado aos ambientes organizacionais pode ser baseado no

Manual de Oslo (2005), que a define como a implementação de bens ou serviços novos ou significativamente melhorados, novos processos organizacionais, novos métodos de *marketing* ou novos métodos organizacionais. Organizações inovadoras têm maiores chances de se destacar no mercado, mantendo ou aumentando suas vantagens competitivas (PORTER, 1999).

Em meados do Século XX, a pressão para que as organizações adotassem práticas sustentáveis em seus processos começa a ser pautada em diversos fóruns, tais como as conferências promovidas pela Organização das Nações Unidas, que explicitam a necessidade de que as organizações levem em consideração a definição e as dimensões do desenvolvimento sustentável (WCDE, 1987). Neste sentido, a partir da publicação do relatório *Our Common Future* (WCED, 1987) instauram-se debates referentes às práticas e aos impactos ocasionados pelas organizações em decorrência de seu processo produtivo. Para tanto, não bastava centrar a preocupação organizacional apenas na sustentabilidade econômica e manutenção de sua competitividade; elas precisariam preocupar-se, também, com os impactos causados ao meio ambiente e à sociedade, preocupando-se com a manutenção de recursos e com o desenvolvimento das comunidades para as gerações futuras, de forma contínua (WCED, 1987). Este fato passou a exigir das organizações inovações voltadas para os contextos sociais e ambientais, e não apenas mercadológicos (BARBIERI et al. 2010). Com isso, poderes públicos, organizações da sociedade civil, empresas privadas e indivíduos constataram a crescente necessidade de repensar a forma como atendiam as demandas sociais, uma vez que precisavam de novas e mais eficazes técnicas de atuação (BEPA, 2014). Isto exigiu pensar sobre inovações voltadas para as dimensões socioambientais, ou seja, inovações sociais, as quais podem favorecer a sustentabilidade empresarial concomitantemente com o aumento da vantagem competitiva (HERRERA, 2015).

Dentre as razões para o crescente interesse neste tipo de inovação estão as consequências de uma crise econômica, cujo início se deu em 2008 nos sistemas financeiros dos países desenvolvidos, principalmente os Estados Unidos, sendo que os reflexos foram sentidos nos demais países do mundo, inclusive os Latino-americanos. Nos anos de 2013 e 2014 as perspectivas já indicavam o agravamento da situação econômica e social desta região (ILO, 2011; CAVENAGHI, 2014). Assim sendo, nos anos seguintes, o discurso dos governantes e suas práticas apontam para políticas de austeridade, através das quais a opção considerada pelos governantes, ao buscarem equilibrar o orçamento público, é a redução dos gastos pela eliminação ou redução de programas sociais, congelamento ou corte de contratações e de salários dos servidores públicos e o abandono do diálogo social ou coparticipação da sociedade na construção das políticas públicas. Tais estratégias resultam em maior centralização de poder,

redução da democracia – que passa a ser uma democracia decrescente (de cima para baixo) – e da participação comunitária, dissolvendo instituições de economia solidária, sociais e a própria ação comunitária (VAILLANCOURT, 2017).

Entretanto, as políticas de austeridade dão espaço para novas formas de inovação social locais que podem ser apoiadas pelos municípios a despeito de inovações que visem atender grandes populações e dependam dos governos nacional e estadual. As melhorias direcionadas à mobilidade urbana, revitalização e cuidado do meio ambiente, gestão de resíduos, assistência à população vulnerável, autonomia e empoderamento de uma determinada comunidade, combate à pobreza e à exclusão e o apoio a atividades esportivas e culturais são exemplos de inovações sociais locais (VAILLANCOURT, 2017).

Estas considerações estão pautadas na definição de inovação social proposta pelo *Centre de recherche sur les innovations sociales* (CRISES), sediado na cidade de Montreal, Canadá:

A inovação social é uma intervenção iniciada pelos atores sociais para atender a uma aspiração, satisfazer uma necessidade, uma solução ou desfrutar de uma oportunidade de ação para mudar as relações sociais, transformando um quadro ou propondo novas orientações culturais para melhorar a qualidade e as condições de vida da comunidade (CRISES, 2015, p. 4-5).

Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008) consideram que problemas sociais relacionados ao meio ambiente, à saúde e à desigualdade social exigem estruturas, interconexões setoriais e investimentos que superam as capacidades atuais do Estado. Neste sentido sugerem que o desafio de implementar inovações que atentem às necessidades sociais seja direcionado para a economia solidária, oriunda da fusão de interesses das economias: individual, mercadológica, pública e de concessão. A inovação social, neste contexto, não se refere a nenhum setor específico da economia, mas sim à inovação na criação de ações e resultados sociais, independentemente de onde sejam originadas (MURRAY; MULGAN; CAULIER-GRICE, 2008).

Por outro lado, neste mesmo contexto, tem-se a realidade das organizações do setor privado, as quais elencam entre as suas preocupações a sua sobrevivência e a atenção às dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. A primeira preocupação pode ser atenuada pelas empresas a partir do investimento em inovações (PORTER, 1999), que podem ocorrer em qualquer setor da economia, incluindo serviços governamentais como saúde e educação. São resultado de um processo contínuo, complexo e sistêmico através do qual, novos conhecimentos são criados e difundidos, expandindo o potencial econômico para resultar no

desenvolvimento de novos produtos e de novos métodos produtivos de operação (OECD, 2005).

A segunda questão com a qual as organizações precisam se preocupar, trata da atenção às três dimensões do desenvolvimento sustentável, que as direcionam ao contexto externo em que estão inseridas, não apenas na busca de novas oportunidades de negócio e inovações que incrementem sua competitividade e lucratividade, mas também que envolvam mudanças no seu ambiente físico e social. Tais inovações suscitam debates relativos (ETZKOWITZ; ZOHU, 2006), a capacidade de atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem as suas necessidades (WCDE, 1987).

A adoção de práticas sustentáveis pelas empresas tornou-se um fator de competitividade, pela sua diferenciação com outros concorrentes ou como meio de figurar como aptas a continuar no mercado (BARBIERI et al., 2010). A tendência é que os investidores procurem direcionar seus recursos às empresas que sejam além de rentáveis, também sustentáveis e socialmente responsáveis (BARBOSA, 2007). O termo sustentabilidade está cada vez mais presente no ambiente empresarial e o discurso dos gestores e dos empreendedores sobre o tema é dirigido a todos os seus *stakeholders*, às organizações não-governamentais e aos órgãos governamentais, almejando vincular as práticas gerenciais, ambientais, sociais e econômicas a uma imagem positiva da empresa (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Tendo em vista o desafio das organizações em aliar aos seus anseios econômicos e mercadológicos os seus compromissos ambientais e sociais, John Elkington (1994) apresenta uma abordagem integradora, voltada para o progresso ambiental real. Tal abordagem é conhecida como *Triple Bottom Line* (TBL) e contempla tanto o valor econômico, quanto o valor ambiental e o valor social gerado (ou não) pelas organizações. A partir desta abordagem, são desenvolvidos conjuntos de indicadores específicos para cada dimensão, tais como o *Global Reporting Initiative* (GRI), o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), passíveis de serem expostos em relatórios através dos quais as organizações podem verificar os impactos de suas ações em todas as dimensões, apresentá-los à comunidade e direcionar os investimentos e o processo decisório para as práticas organizacionais subsequentes (ELKINGTON, 1998; ETHOS, 2001; GRI 2013; NADAE, 2016).

Inovar, seguindo as três dimensões da sustentabilidade, requer a inclusão das dimensões socioambientais aos novos instrumentos e modelos de gestão de negócios que, nesta década, estão em evolução (BARBIERI et al., 2010). As empresas não podem estar sozinhas neste processo, segundo Barbieri et al. (2010), também é papel das instituições de ensino e

pesquisa, dos órgãos governamentais, das instituições de normalização e das organizações da sociedade civil. A articulação entre os atores completa o circuito dos responsáveis por gerar, implementar e difundir inovações voltadas a mudanças socioambientais, extrapolando suas fronteiras e possibilitando a interação entre setor público, privado e a sociedade civil (PHILLS Jr; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Esta mobilização entre os atores é importante para o engajamento e o sucesso das empresas no investimento em inovações sociais (HERRERA, 2015). Ainda, para Barbieri et al. (2010), o ato de inovar considerando as dimensões da sustentabilidade, inscreve a organização no conjunto de Empresas Inovadoras Sustentáveis.

A partir do que foi disposto, tomando-se por base o referencial teórico de sustentabilidade e inovação social em organizações privadas para a adoção de práticas sustentáveis no âmbito social, parece particularmente apropriado analisar a forma como ocorrem tais práticas em organizações que visam atender às necessidades sociais das comunidades onde estão inseridas, diferenciando-as daquelas que exclusivamente atendem aos requisitos da Responsabilidade Social Corporativa. Para, posteriormente, identificar, como a inovação social corporativa atende aos interesses da sustentabilidade organizacional neste tipo de organização. Para tanto, este estudo parte do seguinte problema de pesquisa: de que forma as práticas sociais realizadas por organizações do setor privado podem ser consideradas inovações sociais e favorecer os seus resultados de sustentabilidade social? A problemática de pesquisa descrita a seguir orientou a definição dos objetivos para este trabalho.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Segundo Creswell (2010), os objetivos apresentam o propósito central do estudo e favorecem a orientação relativa às informações que são apresentadas ao longo do documento, além de deixar claro o motivo pelo qual o estudo está sendo realizado e o que ele pretende atingir.

1.2.1 Objetivo geral

Como objetivo principal do estudo define-se: analisar, a partir das dimensões da inovação social, as práticas sociais em organizações do setor privado e sua aproximação com as expectativas e resultados da sustentabilidade social.

1.2.2 Objetivos específicos

Estão listados como objetivos específicos do presente trabalho:

- a) caracterizar as organizações na qual a pesquisa foi desenvolvida;
- b) identificar os fatores que motivaram as organizações a investirem em práticas sociais;
- c) descrever como ocorre o processo implementação das práticas sociais;
- d) caracterizar quem são os atores envolvidos no processo de criação e implementação das práticas sociais;
- e) verificar se o processo de implementação das práticas sociais em organizações do setor privado pode caracterizar-se como ISC;
- f) identificar os resultados obtidos pelas práticas sociais e sua contribuição para a sustentabilidade social nas organizações estudadas.

1.3 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Nas últimas décadas, segundo resultado do estudo divulgado por Arretche (2015), a desigualdade entre os brasileiros estava reduzindo significativamente, embora não o suficiente para eliminá-la do cenário nacional. Entre 1960 e 2010 este país, passou de rural e pobre, onde apenas 20% dos jovens de até 15 anos de idade possuíam acesso ao ensino básico, para um país urbano, com acesso facilitado ao ensino fundamental e aos serviços públicos, com aumento médio de 11 anos na expectativa de vida de sua população, que passou dos 61 anos para 73 anos. A taxa de mortalidade caiu de 69 para 16 em cada mil nascidos vivos, e o acesso ao ensino médio para a população com mais de 18 anos saltou de 6,2 milhões para 39,7 milhões, enquanto o acesso ao ensino superior cresceu de 3,4 milhões para 21, 5 milhões. Entretanto, estes resultados não eliminam a necessidade de investimentos e atenção em áreas sociais como saúde, educação, segurança, inclusão social e redução da desigualdade social.

Atualmente, no entanto, o Brasil encontra-se em um cenário de recessão, considerado por economistas como o a pior recessão desde 1930. Os índices de desemprego aumentaram de 7,4% para 13,2% e as demandas sociais também cresceram (IBGE, 2017). Com isso, os governos, nacional e regionais, passaram a adotar medidas de austeridade, tendo em vista a sustentabilidade econômica. Em um cenário de recessão e adoção de políticas de austeridade, onde as desigualdades sociais aumentam, os estados assistenciais estão recuando e os governos estão perdendo não apenas a sua capacidade efetiva de garantir padrões de vida básicos, mas também sua legitimidade para enfrentar problemas coletivos. Assim, encontrar novas

estratégias de atenção às necessidades e direitos sociais inscrevem-se como estimulantes e atuais. Isto implica no interesse crescente por práticas que atentem às necessidades sociais, cujas abordagens existentes ainda estão baseadas no fazer de organizações públicas ou do terceiro setor (PARÉS, 2015).

Entretanto, os problemas socioambientais deixaram de ser uma preocupação específica na agenda de alguns segmentos da sociedade como Organizações não-governamentais (ONGs), movimentos sociais e governos, para tornarem-se tema central na estratégia e governança das organizações do setor privado, que têm assumido responsabilidades sociais como forma de contribuir nas comunidades em que operam, em nível local, regional ou global (VAILLANCOURT, 2017). Além disto, é necessário considerar que a crescente demanda por atenção aos problemas e necessidades socioambientais não é apenas fruto do cenário recessivo e de políticas de austeridade, mas também resultado do processo de industrialização e desenvolvimento econômico de base capitalista, o qual inicialmente priorizou a criação de valor econômico a despeito do valor social (ABRAMOVAY, 2012; GIDDENS, 2012). Neste sentido, as mudanças que o ambiente de negócios tem enfrentado estão exigindo uma interação maior das empresas com a sociedade (VASCONCELOS et al. 2013).

Vislumbrando as exigências do Século XXI e a busca por novos modelos de inovação e desenvolvimento que considerem simultaneamente as questões sociais, ambientais e econômicas, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD) aponta que a inovação neste século, diferente do modelo do século anterior, não deve ser caracterizada pelo lucro e segmentação nacional. O objetivo subjacente da inovação segue sendo a geração do valor econômico, no entanto, olhando para a sociedade no futuro (OECD, 2011). Para a OECD (2011), é crucial construir um novo sistema que permita enfrentar os desafios sociais através da inovação, colaborando e agindo globalmente. Logo, é preciso encontrar formas de promover inovações que gerem valor social e público. Porém, os conceitos e modelos tradicionais de inovação não são adequados para compreender a inovação impulsionada socialmente, ou seja, são necessários estudos e investimentos em inovações sociais. Considerando, ainda, que os desafios sociais abordam uma variedade de questões inter-relacionadas, que se baseiam em corpos de conhecimento dispersos até o momento (OECD, 2011).

Ao envolver e responsabilizar as organizações do setor privado, Herrera (2015) faz referência às inovações sociais desenvolvidas por organizações privadas, denominadas pela autora como inovações sociais corporativas (ISC). Além da contribuição para os objetivos do desenvolvimento sustentável, a autora assume que estas inovações também favorecem a

sustentabilidade empresarial e aumentam a vantagem competitiva, todavia, a literatura precisa fornecer uma melhor compreensão de como podem ser adotadas e integradas à estratégia organizacional (HERRERA, 2015). O trabalho recente sobre tal tipo de inovação tem sido principalmente orientado para a prática e publicado sob a forma de relatórios de pesquisa de várias organizações e fundações, tais como: NESTA, CRISES, *Young Foundation*, bem como artigos em periódicos (CHOI; MAJUMDAR, 2015).

As soluções mais recentes de inovações sociais devem ser sustentáveis (PHILLS JR; DEIGLMEIER; MILLER, 2008) e direcionadas à solução de problemas sociais, mobilizando recursos escassos e capacitando os pobres tanto em países desenvolvidos quanto naqueles em desenvolvimento. Aproximar estas práticas à abordagem TBL pode ser válido, tendo em vista a possibilidade de mensurar o valor da inovação social e o possível impacto nos indicadores de sustentabilidade (DAINIENE; DAGLIENE, 2015), além de ir ao encontro dos interesses competitivos destas organizações, no que diz respeito à sua imagem perante a sociedade, já que ao praticarem inovações com esta finalidade, podem ser consideradas Empresas Inovadoras Sustentáveis (BARBIERI et al., 2010).

Levando em consideração o mercado brasileiro, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), reconhece que, desde os anos 2000, a preocupação das empresas com a sustentabilidade atingiu o nível da gestão, exigindo mudanças no modelo de negócio das organizações que deveriam passar a adotar a sustentabilidade como uma abordagem de gestão. Neste sentido, a BOVESPA desenvolveu uma cartilha orientando as empresas a inserirem a sustentabilidade na estratégia das organizações, considerando as três dimensões. A partir disto, valoriza práticas organizacionais que mensurem o impacto de suas ações nestas dimensões, que desenvolvam inovações em processos e produtos voltados para a sustentabilidade socioambiental e que executem práticas de aproximação e transparência para com os *stakeholders* (BM&FBOVESPA, 2015).

Pondera-se, ainda, que adotar a sustentabilidade e investir em práticas que atentem as dimensões social e ambiental resulta em benefícios para as organizações privadas, tais como: identificar novas oportunidades de negócio, antecipar-se as pressões legais e da sociedade, reduzir custos de produção decorrentes de estratégias para evitar desperdícios e economizar em insumos, maior atração e retenção de talentos, facilidade em acessar o capital e obter vantagens financeiras, menor exposição a riscos, impacto positivo na reputação da organização, fidelização de consumidores, melhor alinhamento interno quanto a políticas e práticas (BM&FBOVESPA, 2015).

O debate sobre sustentabilidade nas organizações instiga o envolvimento com processos de inovações que promovam, além do crescimento econômico da empresa, o desenvolvimento nas demais dimensões da organização e da sociedade envolvida (HALL; VREDENBURG, 2003). Para que isto ocorra efetivamente, promovendo mudanças profundas e duradouras, é necessário que as organizações invistam em inovações sociais. Herrera (2015) concorda que a inovação social é relevante na estratégia global porque a sociedade espera que as empresas sejam socialmente responsáveis e, com isso, torna-se imprescindível para as empresas equilibrarem seu propósito, sua reputação e sua estratégia corporativa com as realidades locais. Para esta autora, as empresas privadas podem engajar-se em práticas de inovação social de muitas maneiras, mas uma abordagem consistente, que tenha claro como elas podem se valer de práticas existentes no mercado, aumenta a probabilidade de engajamento e sucesso em soluções sociais (HERRERA, 2015). Inovações sustentáveis ou sociais pressupõem impacto em resultados obtidos nas dimensões econômico-social e ambientais (HART; MILSTEIN, 2004).

Assim, estudar o processo de implementação das práticas sociais em organizações do setor privado, sob a ótica da inovação social corporativa e sua influência em prol dos resultados de sustentabilidade social destas organizações, é particularmente relevante, podendo contribuir como orientação para a forma como tais práticas podem ser implementadas ou continuadas.

1.3.1 Estudos sobre inovação social e sustentabilidade organizacional

A partir do exposto, percebeu-se a necessidade de verificar, no cenário acadêmico e científico, a existência e evolução de estudos que aprofundem estas temáticas. Uma busca nas bases de dados - *Web of Science*, *Emerald*, *Scopus* e *SAGE* - sobre estudos bibliométricos relacionados à inovação social, com os termos “*social innovation*” e “*bibliometric research*” resultou em dois documentos, ambos publicados em 2016, disponíveis na base de dados *Scopus*. No primeiro deles - *How Social Innovation ‘Cam to Be’: Tracing the Evolution of a Contested Concept*, os autores Noorshea Ayob, Simon Teasdale e Kylie Fagan, relembram que, embora a herança sociológica do termo datar do final do século XIX, ainda no Século XXI o conceito é pouco utilizado e ignorado por pesquisadores de políticas sociais, mesmo que esteja se popularizando nas políticas da Europa e dos Estados Unidos. No estudo, além dos autores destacarem os artigos mais influentes sobre o tema e como tem sido conceituado, também concluem que, ao passar dos anos, a expressão inovação social se distanciou de suas raízes sociológicas. Também identificam distinções entre uma tradição fraca, que considera inovação

social como qualquer melhora a nível individual e uma tradição forte, que se volta para os processos colaborativos entre diferentes grupos e a reestruturação das relações de poder (AYOB; TEASDALE; FAGAN, 2016).

No segundo documento - *Social innovation research: An emerging area of innovation studies?* - os autores Robert P. Van der Have e Luis Rubalcaba (2016) argumentam que o campo de estudos da inovação social caracteriza-se pela ambiguidade conceitual e por uma diversidade de definições e ambientes de pesquisa. Este estudo bibliométrico baseia-se nos dados de 172 publicações que abordam diretamente a inovação social e o analisam como um campo de estudos emergente. Concluem que a inovação social tem uma história ainda jovem e instável, na qual muitas abordagens diferentes coexistem; constitui-se em uma área de investigação em que as abordagens inter e multidisciplinares têm um papel importante a desempenhar, uma vez que as comunidades de pesquisa existentes implicam em diferentes disciplinas. É pois, uma área de estudos eclética, mas, há dois elementos conceituais centrais que são compartilhados: 1) abrangem uma mudança nas relações sociais e, 2) tais mudanças ocorrem para atender a uma necessidade ou objetivo humano comum ou para resolver um problema social relevante. Por fim, também observam que a literatura sobre inovação social está crescendo rapidamente (VAN der HAVE; RUBALCABA, 2016).

Como se pode constatar, ambos os artigos são referências do estado da arte em inovação social e trazem abertamente a necessidade de fortalecer o estudo sobre o tema emergente, pois o consideram necessário para a comunidade e para os anseios sociais no mundo atual. Estes aspectos estão sendo estudados por áreas de conhecimento diversas, tais como, Ciências Humanas, Sociais, Ambientais.

Assim, no intuito de verificar a evolução do interesse na pesquisa sobre este tema, integrando-o aos estudos de sustentabilidade, foi realizada uma busca em bases de dados nacionais e internacionais. Para tanto, foram utilizadas as bases de dados Scopus, Science Direct e Web of Science na procura de artigos e a Networked Digital Library of Theses and Dissertations (NDLTD) na pesquisa por teses e dissertações internacionais. Em âmbito nacional, a busca transcorreu na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no Portal de Periódicos da CAPES.

Como critérios para a busca nas bases de dados, estabeleceu-se que seriam considerados somente artigos revisados por pares, publicados nos últimos dez anos (2007-2017) e que contivessem, em seu resumo, título ou palavras chaves a expressão “*innovation*”, para que fosse possível verificar o total de documentos que tratam sobre este tema em cada uma das bases. Na sequência, as expressões mapeadas foram “*social innovation*” e, depois, “*corporate social*

innovation”. Estes resultados foram comparados com os resultados da busca sobre documentos com a expressão “*innovation*” visando quantificar a representatividade dos artigos sobre inovação social e inovação social corporativa em tal conjunto de documentos. Posteriormente, realizou-se uma nova pesquisa nestas mesmas bases para verificar, no mesmo período, quantos dos artigos revisados por pares abordavam o assunto “*sustainability*” e, destes, quantos continham as expressões “*organizational sustainability*” ou “*corporate sustainability*”. Por fim, procurou-se quantificar os artigos que combinavam as seguintes expressões “*sustainability*” e “*social innovation*” e, “*corporate social innovation*” e “*organizational sustainability*”. Os resultados deste esforço estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Quantidade de estudos sobre inovação social e sustentabilidade organizacional - bases de dados

TEMA	Scopus	Web of Science	Science Direct	Quantidade Total de Artigos	% com relação ao tema principal
<i>Innovation</i>	117.604	68.477	19,590	205.671	-
<i>Social Innovation</i>	940	620	134	1.694	0,95%
<i>Corporate Social Innovation</i> ¹	8	1	2	11	0,005%
<i>Sustainability</i>	22.656	60.380	79.675	162.711	-
<i>Organiz(s)ational Sustainability OU Corporate Sustainability</i>	924	750	251	1.925	1,18%
<i>Social Innovation + Sustainability</i>	115	94	25	234	-
<i>Corporate social innovation + Corporate/Organizational Sustainability</i>	0	0	0	0	-

Fonte: elaborada pela autora (2017).

Do total de artigos cujo assunto era inovação, publicados entre 2007 e 2017 nas bases de dados selecionadas, apenas 0,95% abordaram a inovação social e 0,005%, a inovação social corporativa, os quais estão elencados cronologicamente no Apêndice 1. Os artigos cujo assunto era a sustentabilidade, apenas 1,18% envolvem a sustentabilidade organizacional. Somente 234 artigos publicados neste período associam inovação social e sustentabilidade, sendo que não foi encontrado nenhum artigo que combinasse os temas inovação social corporativa e sustentabilidade organizacional.

As mesmas expressões utilizadas na busca feita em bases de dados foram usadas na busca realizada na ND LTD, porém, para esta última também foram elencados, dentre os trabalhos sobre inovação social, aqueles que estivessem relacionados com temáticas de negócio, ou seja, que contivessem em seu assunto as expressões “*social innovation*” e “*business*” ou

¹ Para este resultado foram eliminados os artigos em duplicidade nas bases.

“*management*”. Estes resultados são apresentados na Tabela 2 e a relação de estudos sobre “*corporate social innovation*”, bem como aqueles que estudam a inovação social nos contextos de negócio, são apresentados no Apêndice 1.

Observa-se que o percentual de estudos sobre inovação social é 0,49% do total de publicações sobre inovação nestas bases, sendo que apenas um deles, ou seja, 0,001%, trata da inovação social corporativa. Da mesma forma, somente 8,64% dos estudos sobre sustentabilidade aborda a sustentabilidade organizacional. Estes resultados evidenciam, ainda, que apenas 69 artigos abordam inovação social e sustentabilidade em conjunto, porém não foram localizadas teses ou dissertações que pesquisassem a inovação social corporativa e a sustentabilidade organizacional em um único estudo.

Tabela 2 - Quantidade de estudos sobre inovação social e sustentabilidade organizacional - NDLTD

TEMA	Quantidade de Teses e Dissertações	% com relação ao tema principal
<i>Innovation</i>	53.836	-
<i>Social Innovation</i>	266	0,49%
<i>Corporate Social Innovation</i>	1	0,001%
<i>Business/Management + Social Innovation</i>	26	0,048%
<i>Sustainability</i>	5.049	-
<i>Organiz(s)ational Sustainability OU Corporate Sustainability</i>	436	8,64%
<i>Social Innovation + Sustainability</i>	69	-
<i>Corporate Social Innovation + Corporate/Organizational Sustainability</i>	0	-

Fonte: elaborada pela autora (2017).

Para destacar quantos, dentre os trabalhos científicos sobre cada uma das temáticas centrais deste estudo foram realizados no Brasil e onde as pesquisas ocorrem, realizou-se a busca na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD). Esta busca permitiu analisar a produção científica sobre inovação social realizada em programas de Mestrado e Doutorado Brasileiros. Conforme apresentado na Tabela 3, identificou-se que dentre os 1370 trabalhos disponíveis na BDTD sobre o tema Inovação no período de 2007 a 2017, apenas 36 trabalhos continham a expressão “inovação social”, ou seja, 2,62% das Teses e Dissertações de Programas de Pós-Graduações Brasileiros, sobre inovação, abordam a inovação social. Entretanto, nenhum estudo desta base trata da ISC

Tabela 3 - Quantidade de estudos sobre inovação social e sustentabilidade organizacional - BDTD

TEMA	Quantidade de Teses e Dissertações	% com relação ao tema principal
Inovação	1.370	-
Inovação Social	36	2,62%
Inovação Social Corporativa	0	0%
Adm.+Inovação Social	17	1,24%
Sustentabilidade	3.073	-
Sustentabilidade Organizacional OU Sustentabilidade Empresarial	151	11,02%
Inovação Social + Sustentabilidade	0	-
Inovação Social Corporativa + Sustentabilidade organizacional/empresarial	0	-

Fonte: elaborada pela autora (2017).

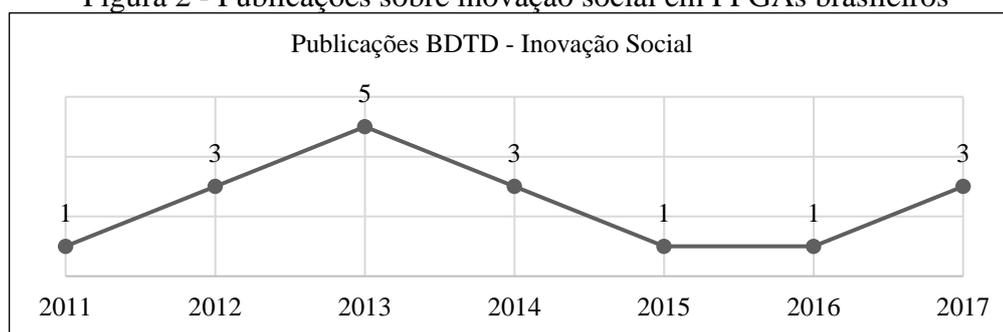
Além disso, do total de trabalhos que mencionavam inovação social no período estabelecido, dezessete foram realizados em Programas de Pós-Graduação em Administração. Isto indica que apenas 1,24% dos estudos sobre Inovação no País, realizados em programas de Pós-Graduação em Administração - *Stricto Sensu*, no período que compreende os anos 2007 a 2017, são sobre Inovação Social. Estes estudos estão elencados no Apêndice 1.

Com relação ao tema Sustentabilidade, a busca realizada na BDTD utilizando os termos “sustentabilidade organizacional” ou “sustentabilidade empresarial” resultou em 151 teses e dissertações. Entretanto, ao buscar os termos “sustentabilidade” e “inovação social”, a investigação não obteve indicadores de trabalhos, em nível nacional, que abordem estas temáticas em conjunto. O mesmo resultado negativo foi obtido quando combinadas as expressões “inovação social corporativa” e “sustentabilidade empresarial” ou “sustentabilidade organizacional”.

Com relação às dezessete teses e dissertações mencionadas, observa-se que a maioria dos estudos, 64,8%, está ocorrendo em instituições de ensino superior da região Sul. Outros 29,4% no Sudeste e 5,8% no Nordeste. As regiões norte e centro-oeste não apresentaram estudos sobre o tema no período pesquisado.

A Figura 2 apresenta o gráfico linear que indica o desenvolvimento anual dos estudos sobre inovação social nos programas de pós-graduação *strictu sensu* brasileiros, na área de administração. Pol e Ville (2009) observaram que as definições e critérios da inovação social ainda não eram consenso entre a comunidade científica quando da realização de seu estudo. O método de pesquisa adotado nos dezessete estudos citados, os quais obtiveram seus resultados a partir de estudos qualitativos e exploratórios, indica que, ainda hoje, o referencial teórico sobre o tema está em construção (CRESWELL, 2010).

Figura 2 - Publicações sobre inovação social em PPGAs brasileiros



Fonte: elaborada pela autora (2016).

Além da BDTD, outra base que reúne e disponibiliza às instituições de ensino e pesquisa no Brasil, produções nacionais e internacionais, a partir de um acervo contendo mais de 37 mil periódicos, é o portal de periódicos da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES) (CAPES, 2017). Nesta base de dados, uma busca inicial por artigos revisados por pares, onde o termo “inovação” constasse como assunto, resultou em 1051 artigos revisados por pares, enquanto que 26 documentos, ou seja, 2,47% dos estudos desta base têm a “inovação social” elencada em seu assunto. Há de se ressaltar, porém que nenhum traz a expressão “inovação social corporativa”. Já com relação ao tema “sustentabilidade”, foram encontrados 754 artigos revisados por pares. Destes, a expressão “sustentabilidade organizacional” ou “sustentabilidade empresarial” foi assunto de 35 documentos, ou seja, 4,64% das publicações que tratam da sustentabilidade nesta base, a investigam em contextos organizacionais. Por fim, a combinação das expressões “inovação social” e “sustentabilidade” apresentou um único artigo, contendo ambos os assuntos combinados e nenhum que combinasse “inovação social corporativa” com “sustentabilidade organizacional”. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Estudos sobre inovação social e sustentabilidade organizacional – Portal de Periódicos CAPES

TEMA	Quantidade Artigos	% com relação ao tema principal
Inovação	1051	-
Inovação Social	26	2,47%
Inovação Social Corporativa	0	0%
Sustentabilidade	754	
Sustentabilidade Organizacional OU Sustentabilidade Empresarial	35	4,64%
Inovação Social + Sustentabilidade	1	0,13%
Inovação Social Corporativa + Sustentabilidade organizacional/empresarial	0	0%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

Observa-se que, no que tange a inovação social corporativa, há espaço para o desenvolvimento de estudos de aspectos ainda pouco explorados pela comunidade acadêmica se comparado aos demais assuntos pesquisados. Em todas as bases pesquisadas, não foram localizados estudos que abrangessem, em comumhã, a inovação social corporativa e a sustentabilidade organizacional, indicando o ineditismo da pesquisa. Ainda, em termos acadêmicos, a escolha por aprofundar a dimensão social da sustentabilidade se deve a atual necessidade de fortalecer a interação entre o ‘ambiental’ e o ‘social’, principalmente quando se trata de suas bases teóricas e analíticas (LEHTONEN, 2004).

Assim, visando contribuir com o referencial teórico atual sobre ISC, destacando suas características, seus objetivos explícitos e implícitos, o processo através do qual ocorre sua implementação e os atores envolvidos, aliado à identificação da(s) forma(s) como seus resultados podem aproximar-se dos interesses da sustentabilidade organizacional em sua dimensão social, justifica-se a realização deste estudo. Além disso, destaca-se a relevância do estudo para o cenário empresarial, pois poderá oferecer subsídios para balizar futuras práticas sociais pautadas em processos de inovação social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo parte da conceituação de Sustentabilidade ao longo dos Séculos XVIII e XXI, perpassando pela análise de como o tema se relaciona com a prática organizacional e apresenta o modelo *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1994; 1998; 2004), visando aprofundar as dimensões sociais da sustentabilidade. A seguir, é abordado o conceito de Inovação, apresentado a partir das definições de autores como Schumpeter (1985); Drucker (2005); Porter (1999); Barbieri (2003); OECD (2005), entre outros. Esta breve apresentação conceitual introduz a seção seguinte, na qual é abordada a temática da Inovação Social e a forma como ela pode ser implementada no âmbito das organizações do setor privado, tendo por base as definições de Herrera (2015) para a ISC. Tal referencial teórico compõe a base para avançar no estudo de caso proposto.

2.1 SUSTENTABILIDADE

Com o objetivo de contextualizar o tema sustentabilidade, faz-se um resgate histórico acerca das origens da relação homem e natureza, destacando períodos, divididos em séculos, que apresentam os principais marcos da discussão sobre o tema. O estudo prossegue com a discussão referente à sustentabilidade nas organizações, à abordagem *Triple Bottom Line* para, ao final, aprofundar o conceito de sustentabilidade social.

As revoluções industriais e tecnológicas que conduziram ao surgimento de novas técnicas produtivas marcaram os últimos três séculos e acarretaram no aumento acelerado da capacidade de produção e geração de riquezas a partir do uso de recursos naturais. Tal fator, por sua vez, ocasionou efeitos colaterais para a sociedade que trouxeram à tona a necessidade de refletir sobre a possibilidade de subsistência neste contexto, demandando contínuos debates, publicações e organizações focadas no desenvolvimento sustentável e na construção de uma sociedade sustentável (MARIEN, 1992; OLIVEIRA et al., 2012).

Os termos “sustentabilidade” e “desenvolvimento sustentável” são eventualmente empregados como expressões teóricas direcionadas às políticas ou por tendências atuais que se distanciam do propósito da sustentabilidade (LEAL FILHO, 2000). É consenso que o número de pesquisas envolvendo estes temas aumentou na última década (ROCA; SEARCY; 2012), principalmente no âmbito organizacional e acadêmico (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010; DYLLICK; MUFF, 2015). Entretanto, devido fragmentação das disciplinas científicas e dos objetivos elencados, as definições conceituais divergem entre os pesquisadores das diferentes

áreas de estudo (GLAVIČ; LUKMAN, 2007; JOHNSTON et al., 2007; CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; EHNERT, 2009).

Sustentabilidade vem do Latim *Sustenere*, significa sustentar, suportar ou manter (BOLZAN, 2012). É a característica ou condição de sustentável. Sustentável, por sua vez, é qualidade daquilo que se pode sustentar. Por fim, sustentar é criar e oferecer condições para que uma atividade tenha continuidade, garantir recursos materiais para a sobrevivência de uma nação, de uma sociedade (MICHAELIS, 2016). O conceito de Desenvolvimento, na economia, significa crescimento econômico de um país ou região, acompanhado por alterações na estrutura política e social, que resulta em melhoria do padrão de vida da população. Já para a ecologia, é sinônimo de sucessão, mudança gradual entre tipos de comunidades ou ecossistemas transitórios que envolvem modificações na composição das espécies vegetais e animais. Dados um período de tempo suficiente e uma falta de interrupções repetidas, a sucessão conduz finalmente a uma comunidade estável (MICHAELIS, 2016). Neste estudo, utiliza-se o termo Desenvolvimento Sustentável, com base na definição de Desenvolvimento adotada na ecologia, sendo uma prática em prol da sustentabilidade.

Em síntese, o termo está relacionado aos resultados da ação do homem sobre a natureza e é esta relação - entre homem versus natureza - que será levada em consideração na sequência do trabalho. Nas próximas seções serão apresentados fatos decorrentes da evolução das discussões a respeito da sustentabilidade, as definições e contradições envolvendo sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, e o papel da sustentabilidade nas organizações, dedicando uma seção específica para a sustentabilidade social, por atender aos objetivos do estudo.

O filólogo australiano Gordon Childe (1892-1957) batizou de Revolução Neolítica (ou Revolução Agrícola) o momento de transição do nomadismo para o sedentarismo, na pré-história, quando o homem passa a domesticar os animais e dominar as técnicas de plantio. Este movimento marca o início das cidades, o aumento da capacidade de produção humana em ofícios que não eram necessariamente voltados para a produção de alimentos e, com isso, os primeiros impactos ambientais (PEREIRA, 2009).

Coral (2002) faz referência a quatro paradigmas que remetem a modelos de pensamento filosóficos que explicitam formas de relacionamento entre seres humanos e natureza:

- a) antropocentrismo: o homem é o centro do universo e a natureza está para servi-lo, sendo uma fonte de recursos inesgotável;

- b) tecnocentrismo: prioriza a atividade econômica e os resultados financeiros das empresas, considerando que responsabilizar as empresas pelos danos ao meio ambiente implicaria em barreiras para o crescimento e a perda de competitividade;
- c) ecocentrismo: trata-se da contradição do antropocentrismo e considera o meio ambiente como um elemento central para os novos modelos de gestão empresarial;
- d) sustecentrismo: busca um equilíbrio entre o tecnocentrismo e o ecocentrismo; considera que o desenvolvimento deveria centrar-se na melhoria da qualidade de vida da população mundial, na manutenção da variedade e integridade da natureza.

A partir do Século XVIII os impactos humanos na natureza começam a alertar estudiosos do período, como Thomas Robert Malthus (1766-1834) que se concentra nos padrões de consumo, nas perspectivas quanto aos limites da renovação de recursos naturais e no crescimento populacional (MEBRATU, 1998; ETHOS, 2001; MIKHAILOVA, 2004). A seguir, serão relatados fatos concernentes à evolução das discussões sobre sustentabilidade a partir do Século XVIII, destacando pontos-chaves a respeito, não só da evolução conceitual do tema, como também, os marcos para a Sustentabilidade nas Organizações.

2.1.1 Séculos XVIII e XIX

Caracterizam esta época o aumento exponencial na curva do crescimento populacional (MILLER, 2007), bem como as revoluções industriais e tecnológicas que culminaram com o surgimento de novas técnicas produtivas e, respectivamente, ampliaram a capacidade de produção (OLIVEIRA et al., 2012). Isso fez com que as estruturas econômicas do período se voltassem para a industrialização e urbanização, baseadas em uma tecnologia que exige energia e matérias-primas, aumentando o impacto do homem sobre a natureza em função das novas técnicas de produção e consumo predatórios (CAMARGO, 2002; OLIVEIRA et al., 2012).

Neste contexto, o aumento da expectativa e da qualidade de vida da população trouxeram consequências tais como o efeito estufa e a limitação de recursos. Tais fatores começaram a ser elencados como problemas cruciais, motivando a tomada de consciência para a revisão do atual modelo de desenvolvimento fundamentado no crescimento ilimitado (MEBRATU, 1998; PEREIRA, 2009; SENATORE, 2013).

Um dos primeiros economistas a relacionar o crescimento populacional com a escassez de recursos do meio ambiente foi Thomas Robert Malthus (1766-1834) ao escrever a Teoria Populacional, em 1798, na qual ele reconhece que, ao longo da história da humanidade, fatores

regulatórios (doenças, fome, vícios e misérias) mantinham o crescimento populacional em consonância com as condições oferecidas pelo meio ambiente. Entretanto, os efeitos da Revolução Industrial e do crescimento acelerado da população eram desproporcionais a reposição dos recursos utilizados e, no futuro, a incapacidade de terras agrícolas disponíveis para alimentar a população em expansão poderia resultar na fome em massa (SVIREZHEV; SVIREJEVA-HOPKINS, 1998; MEBRATU, 1998; MIKHAILOVA, 2004; MILLER, 2007; KUHLMAN; FARRINGTON, 2010).

Portanto, como uma forma de reação aos desastres oriundos do processo de industrialização, a humanidade formulou uma nova estratégia de desenvolvimento onde o meio ambiente era considerado como parte fundamental do processo de evolução da sociedade (PEREIRA, 2009). Neste contexto, a teoria Malthusiana pode ser considerada precursora do desenvolvimento sustentável (MEBRATU, 1998).

2.1.2 Século XX

A partir de 1960 intensificou-se a pressão pública para que se elencassem compromissos ambientais, devido ao esgotamento e descontrole dos recursos naturais (MEADOWS et al., 1972; MOURA, 2011). Esta década demarca o início da preocupação ambiental no contexto empresarial (HOFFMAN, 2001). Relacionado a estes fatores, Elkington (2004) destaca três momentos das discussões sobre sustentabilidade: *Limits*, *Green* e *Globalização*.

2.1.2.1 Primeiro momento: *Limits*

Neste primeiro momento foi possível compreender que os impactos ambientais e demandas de recursos naturais teriam que ser limitados. Impulsionou-se uma crescente legislação ambiental, pressionando a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD) e faz com que as indústrias passassem a atender à legislação vigente. Tais aspectos geraram resistência e conservadorismo (ELKINGTON, 2004).

O risco de prosseguir com o modelo de desenvolvimento econômico deste período foi evidenciado, em 1972, pelo Relatório “*Limits to growth*” (Limites para o Crescimento), patrocinado pelo Clube de Roma e escrito por cientistas do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Tendo por base as projeções do crescimento da população, da poluição e do esgotamento dos recursos naturais da Terra, os cientistas deram o prazo de 100 anos para que

fosse alcançado o limite de desenvolvimento do planeta, considerando que houvesse manutenção dos mesmos níveis de industrialização, poluição, produção de alimentos e exploração dos recursos naturais (CAMARGO, 2002).

Diante das conclusões do referido relatório e com a crescente tomada de consciência sobre as questões ambientais, a comunidade internacional não poderia permanecer inerte. A Organização das Nações Unidas (ONU), no mesmo ano de 1972, organizou, em Estocolmo, a primeira Conferência Mundial sobre o Ambiente – *United Nations Conference on the Human Environment*, propulsora das políticas de gerenciamento ambiental (PASSOS, 2009). Como resultado desta conferência, é instituído o UNEP (*United Nations Environmental Programme*), com a missão de coordenar e promover as iniciativas da ONU referentes às questões ambientais (SENATORE, 2013). A partir desta Conferência, a relação entre desenvolvimento e meio-ambiente passou a ser chamada de ‘Ecodesenvolvimento’ (UNEP, 1977).

O termo Ecodesenvolvimento foi cunhado em 1973 por Maurice Strong (1929-2015), para retratar uma política de desenvolvimento alternativo (SACHS, 1981; OLIVEIRA et al., 2012), mas foi devido às publicações do UNEP que o termo ganhou ampla atenção. Ecodesenvolvimento era visto como uma alternativa viável para abranger iniciativas de desenvolvimento que estivessem preocupadas com o meio ambiente, voltando-se à produção da qualidade de vida desejada sem que haja destruição na base de recursos da qual o desenvolvimento sustentado depende (UNEP, 1977).

Neste período ocorre maior responsabilização das empresas com relação aos impactos negativos de suas atividades sobre o meio ambiente e de seu papel na sociedade. As empresas são pressionadas para atenderem a legislação vigente, comprovarem investimentos feitos na prevenção contra agravos ao meio ambiente e sofrerem taxaço sobre os danos causados em decorrência de sua atividade (UNEP, 1977).

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) foi oficialmente apresentado no Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável em 1998, na Holanda, para referir-se ao resgate da função social da empresa, cujo objetivo seria o de promover o desenvolvimento humano sustentável, já considerado para além do aspecto ambiental, abrangendo também as áreas social, cultural, econômica e política (MATTAR, 2001). Entretanto, na comunidade científica, a expressão “Responsabilidade Social Empresarial” aparece muito antes disso, na década de 1950 com a publicação da obra *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard R. Bowen, em 1953 (CARROLL, 1999). Evidenciado em estudos científicos a partir de 1970, referindo-se às expectativas das pessoas para com as

organizações nos níveis econômico, legal, ético e discricionário, o termo RSE foi utilizado como a resposta social das empresas para a sociedade (CARROLL, 1999; MONTIEL, 2008).

Ainda neste período, a crescente preocupação com os problemas ambientais e a falha em relacionar estes problemas com questões de desenvolvimento, levou a Organização das Nações Unidas (ONU) a criar, em novembro de 1983, a *World Commission on Environment and Development* – WCED (SCHIAVON, 2014).

2.1.2.2 Segundo momento: *Green*

Esta etapa iniciou-se em 1987, a partir da publicação de *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), conhecido também como Relatório de Brundtland, elaborado pela WCED. Tal relatório oficializou a expressão Desenvolvimento Sustentável que desde então, passou a figurar como expressão oficial nos documentos da ONU (WCED, 1987; GONÇALVES, 2005; DIAS, 2011). Contudo, ainda hoje, não há unanimidade conceitual; o que se observa é a compreensão dos recursos a partir de uma ótica de perpetuação, envolvendo o crescimento econômico, a preservação ambiental e o bem-estar social (PEREIRA, 2009).

O Relatório de Brundtland apresentou uma das definições mais difundidas de Desenvolvimento Sustentável (CARTER; ROGER, 2008), caracterizando-o como uma modalidade de desenvolvimento que consente às futuras gerações a possibilidade de dispor de bens ambientais e materiais produzidos pelo homem, em conjunto com o conhecimento técnico e científico, sem prejuízos das gerações anteriores. Ele postula que a única forma verdadeiramente sustentável de progresso é a que aborda simultaneamente os aspectos interligados de economia, meio ambiente e bem-estar social (WCED, 1987, JOHNSTON et al. 2007). Tal definição concentrou-se no vínculo entre a satisfação das necessidades humanas e a responsabilidade intergeracional da Terra (SENATORE, 2013).

A expressão Desenvolvimento Sustentável passou a ser utilizada globalmente nos programas políticos, na literatura científica e acadêmica e é utilizada, frequentemente, como sinônimo de Sustentabilidade (SCHIAVON, 2014). Entretanto, também tem sido objeto de polêmicas desde a sua formulação (DIAS, 2011). Foram apresentadas críticas relacionadas à combinação de desenvolvimento com sustentabilidade, cuja conotação pode ser contraditória. Lélé (1991), poucos anos depois da adoção do termo “desenvolvimento sustentável”, destaca que se exploravam problemas associados à falta de consistência e consenso na interpretação da expressão, separando os dois conceitos: desenvolvimento e sustentabilidade. O autor observa que a maioria das pessoas usa a expressão "desenvolvimento sustentável" como sinônimo de

"desenvolvimento ecologicamente sustentável" ou "ambientalmente saudável". Tal expressão não deve ser confundida com "crescimento sustentado" ou "desenvolvimento bem-sucedido", uma vez que "Desenvolvimento" pode ser entendido como sinônimo de processo de crescimento de consumo material. Assim sendo, o Desenvolvimento Sustentável poderia erroneamente ser entendido como Processo de Sustentar o crescimento do consumo material (LÉLÉ, 1991).

Neste sentido, também Daly (2004) considera contraditório caracterizar o desenvolvimento como sustentável, principalmente quando envolve crescimento econômico. Afirma ele:

Crescer significa 'aumentar naturalmente em tamanho pela adição de material através de assimilação ou acréscimo'. Desenvolver-se significa 'expandir ou realizar os potenciais de; trazer gradualmente a um estado mais completo, maior ou melhor' [...] O termo desenvolvimento sustentável, portanto, faz sentido para a economia, mas apenas se entendido como desenvolvimento sem crescimento – a melhoria qualitativa de uma base econômica física que é mantida num estado estacionário pelo transumo de matéria-energia que está dentro das capacidades regenerativas e assimilativas do ecossistema. Atualmente, o termo desenvolvimento sustentável é usado como um sinônimo para o oxímoro crescimento sustentável. Ele precisa ser salvo dessa perdição (DALY, 2004, p. 198).

Starik e Rands (1995) identificam problemas na definição proposta pela WCED (1987), pois, seus autores não deixam claro quais são as práticas requeridas em seus níveis, para possibilitar uma atuação de maneira sustentável e sugerem que a sustentabilidade seja definida como a capacidade das organizações existirem e prosperarem no longo prazo, assegurando o direito de que outras organizações tenham condições de existir e prosperar igualmente.

Mebratu (1998) observa que na década de 1980, alguns pesquisadores proclamaram que o desenvolvimento sustentável não era mais que um *slogan* que eventualmente decairia. Contrariamente, a influência do conceito seguiu aumentando significativamente no desenvolvimento da política nacional e internacional, tornando-se o elemento central dos documentos de políticas de governos, agências internacionais e organizações empresariais. Isto levou a um alargamento do discurso sobre o tema, resultando em uma grande variedade de definições e interpretações (MEBRATU, 1998).

Dois anos após o Relatório de Brundtland, Johnston et al. (2007) declaram que já existiam cerca de 140 definições para o termo e que passados vinte anos, a estimativa seria de que cerca de 300 definições de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável existiriam (JOHNSTON et al., 2007). O Quadro 1 apresenta algumas delas, dispostas em referencial teórico das Ciências Sociais.

Quadro 1 - Definições de desenvolvimento sustentável

Lélé, 1991	Uma forma de mudança social que para além dos objetivos tradicionais de desenvolvimento, tem o objetivo ou a restrição da sustentabilidade ecológica.
ONU, 1992	Desenvolvimento contínuo e de longo prazo da sociedade, voltado à satisfação das necessidades da humanidade no presente e no futuro através do uso racional e da reposição dos recursos naturais, preservando a Terra para as futuras gerações.
Elkington, 1997	Apresenta-se como um princípio que objetiva garantir que as ações atuais não limitem as opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações.
Veiga, 2005	Sinônimo de Sustentabilidade; O uso do termo 'Sustentável' como adjetivo, quando se refere à necessidade de que o processo socioeconômico conserve a biocapacidade. Na substituição do adjetivo para o substantivo "Sustentabilidade" surgem os componentes não biofísicos do conceito.
Mitra, 2016	Desenvolvimento Sustentável envolve recursos sociais, ambientais e econômicos; Sustentabilidade é um processo contínuo de organização entre as entidades governamentais, entidades com e sem fins lucrativos que permite o desenvolvimento sustentável. Ambos os termos se referem às preocupações com a gestão de recursos humanos e não-humanos de longo prazo.

Fonte: elaborado pela autora (2016).

A partir da definição de Desenvolvimento Sustentável proposta por Brundtland (WCED, 1987), fica claro que para alcançá-lo é necessário considerar as variáveis que o constituem, ou seja, suas dimensões. Elas podem ser consideradas de forma integrada, com influência entre si, possibilitando uma perspectiva de sustentabilidade em longo prazo ao invés do sucesso de curto prazo proporcionado quando o enfoque é exclusivamente econômico (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; JOHNSTON et al., 2007; PEREIRA, 2009). Ao definir as dimensões do desenvolvimento sustentável, Sachs (1993) inclui além das dimensões social, ambiental e econômica, mais outras três: política, cultural e territorial (ou espacial). O Quadro 2 apresenta a síntese das definições para cada uma das seis dimensões.

Quadro 2 - Dimensões do desenvolvimento sustentável

(continua)

Social	Visa a igualdade de acesso a bens e serviços de qualidade, requerendo a remoção das principais fontes de desigualdade social e privação da liberdade, foco na qualidade de vida e acessibilidade física e cultural. Nas organizações, relaciona-se com a busca de melhores condições de trabalho, distribuição de renda justa e valorização dos indivíduos.
Ambiental	Volta-se para o meio ambiente e redução do impacto causado pelo homem. Nas organizações está pautada na ecoeficiência dos processos produtivos, utilizando-se dos recursos naturais com o mínimo dano aos sistemas de sustentação da vida. Deve-se priorizar o imperativo ético de solidariedade com as futuras gerações
Econômica	Volta-se para a viabilidade econômica das organizações, o retorno do investimento realizado, a alocação e gerenciamento mais eficiente dos recursos, a modernização contínua das ferramentas de produção e o investimento em ciência e tecnologia e inserção na economia internacional.
Cultural	Prima pelo respeito à cultura de cada povo, à política e à democracia; promover a diversidade cultural e respeito a cada cultura existente; buscar o equilíbrio entre a tradição e a inovação.
Política	Visa motivar e mobilizar a participação ativa das pessoas, favorecer o acesso à informação, permitindo maior compreensão dos problemas e oportunidades; envolve consenso e solidariedade entre os membros da sociedade, que transcendem aos interesses particulares.

(conclusão)

Territorial	Visa recuperar a qualidade de vida, a biodiversidade e a escala humana em cada fragmento, em cada bairro do sistema; uma configuração rural e urbana mais equilibrada; melhor distribuição territorial de assentamentos urbanos e atividades econômicas.
--------------------	--

Fontes: Sachs (1993); Pereira (2009); Mendes (2009); Dias (2011).

Este momento trouxe uma percepção mais ampla de que novas tecnologias de produção e novos produtos são necessários, culminando com a ideia de que os processos de desenvolvimento devem se tornar sustentáveis e que as empresas devem assumir o protagonismo. A resposta das empresas começou a ser mais competitiva e, para tal, deveriam adotar práticas voltadas à promoção do desenvolvimento sustentável nas localidades em que atuam (ELKINGTON, 2004). Com isso, ganham espaço os *frameworks*, que visam direcionar as estratégias e ações das empresas à sustentabilidade. Exemplo disto é a abordagem *Triple Bottom Line*, apresentada e proposta por John Elkington em 1994, cuja abordagem compreende que ações direcionadas à sustentabilidade deveriam ser feitas de maneira integrada em prol de um progresso ambiental real (ELKINGTON, 1998; 2004). Na seção 2.1.4.1 deste estudo, aprofundaremos esta abordagem.

2.1.3 Século XXI

Embora tenham iniciado no ano de 1999, as discussões sobre Sustentabilidade do terceiro momento seguem pelo Século XXI.

2.1.3.1 Terceiro momento: Globalização

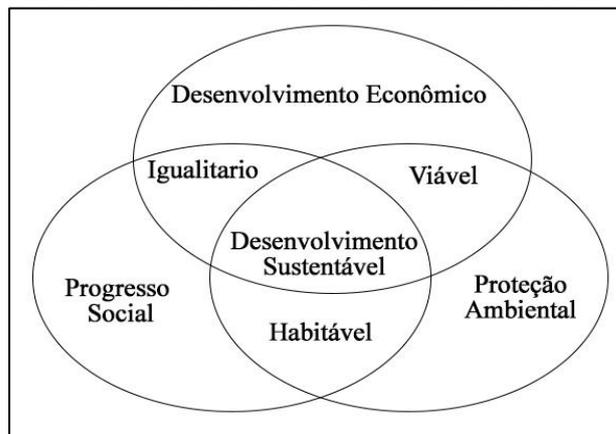
Neste momento percebe-se o crescente reconhecimento de que o desenvolvimento sustentável vai exigir mudanças profundas na governança das empresas e em todo o processo de globalização, colocando um foco renovado no governo e na sociedade civil. Agora, além das dimensões de conformidade e competitividade, a resposta das empresas precisa concentrar-se na criação de mercado (ELKINGTON, 2004). Como consequência da globalização, o estilo de vida, os comportamentos e os padrões de consumo dos países desenvolvidos começam a estender-se para os países em desenvolvimento, comprometendo a capacidade de manutenção dos recursos naturais (PEREIRA, 2009).

Em 2002, o WSSD (*World Summit on Sustainable Development*), também conhecido como Rio+10, acontece em Johannesburgo (África do Sul). A partir da implementação do plano de ações definido na ocasião, reafirma-se o compromisso em promover os princípios de

sustentabilidade deliberados há dez anos no Rio de Janeiro para assegurar a continuidade na implementação dos projetos da Agenda 21, na qual é dada particular importância à realização dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio estabelecidos pela *United Nations Millennium Declaration* e para os reforços na dimensão social do desenvolvimento sustentável (ONU, 2002).

Na declaração de Johannesburgo sobre o desenvolvimento sustentável ficou estabelecido o compromisso de avançar e fortalecer os três pilares do desenvolvimento sustentável: desenvolvimento econômico; progresso social e proteção ambiental. As temáticas que envolviam a paz, a segurança, o respeito aos direitos humanos, o respeito à diversidade cultural; a eliminação da pobreza; as mudanças no modelo de produção e consumo insustentáveis, a proteção e a gestão dos recursos naturais, constituem a base essencial para o alcance da sustentabilidade (social, econômica e ambiental) que beneficiaria a todos, principalmente as mulheres, os jovens, as crianças e os mais marginalizados da sociedade (ONU, 2002). A relação entre os pilares é representada na Figura 3, sendo que a relação entre a dimensão social e econômica prevê um mundo igualitário, entre a social e a ambiental, um mundo habitável e, entre a dimensão ambiental e a econômica, um mundo viável.

Figura 3 - Pilares do desenvolvimento sustentável



Fonte: Elkington (1998).

Adicionalmente, a Agenda 21 Brasileira previa que as práticas direcionadas à sustentabilidade deveriam levar em conta nove vertentes: a **ecológica**, que leva em consideração a base física do processo de crescimento e manutenção dos estoques de capital natural; a **ambiental**, que se preocupa com a manutenção da capacidade de sustentação dos ecossistemas; **social**, considerando a qualidade de vida da população e cuidando de políticas de redistribuição da renda e universalização do atendimento na área social; a **política**, no que se refere ao

processo de construção da cidadania e da participação social na gestão; a **econômica**, centrada na gestão eficiente dos recursos; a **demográfica**, preocupada com os limites da capacidade de suporte do território e de sua base de recursos; a **cultural**, relacionada com a preservação de culturas e valores; a **institucional**, atentando para a criação e fortalecimento das engenharias institucionais que considerem o critério de sustentabilidade e a **espacial**, voltada para a busca de equidade nas relações inter-regionais (NOVAES, 2003).

No ano de 2012, ocorre a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, conhecida como Rio+20, na cidade do Rio de Janeiro. Dentre os resultados desta conferência, destaca-se o tema ‘Economia Verde’ no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza, que se constitui como um instrumento para viabilizar políticas globais que visam fortalecer a implementação dos compromissos de desenvolvimento sustentável, aproximando ainda mais os temas de economia e do meio ambiente das preocupações de cunho social (ONU, 2012). Também desta Conferência propôs-se uma reforma na estrutura institucional da Comissão de Desenvolvimento Sustentável observando o equilíbrio entre as questões sociais, econômicas e ambientais. Como resultado, tem-se a atualização do plano de ações para a Agenda 2030, que entrou em vigor a partir de janeiro de 2016, elencando 17 novos objetivos e 169 metas universais, reforçando o vínculo entre meio ambiente e a dimensão social da sustentabilidade, como previsto na Rio+20 (ONU, 2015; ONUBR, 2015).

No Século XXI, a adoção de uma perspectiva local incrementa a complexidade da discussão sobre sustentabilidade, melhorando sua precisão tanto na conceitualização, quanto na ação. Os sistemas econômicos vigentes que estimulam a concentração de riquezas nos países desenvolvidos, o aumento da população e a ampliação da miséria nos países pobres, são empecilhos no caminho do desenvolvimento sustentável das nações. Para alcançá-lo, mudanças nos paradigmas econômicos que hoje regem os modelos econômicos e sociais são imprescindíveis (CORAL, 2002).

Assim, as definições de sustentabilidade passam a considerar não apenas os aspectos globais, como também locais. Políticas de sustentabilidade, relatórios, lista de indicadores e orientações precisam incorporar medidas locais a fim de abranger a questão da sustentabilidade em sua totalidade. Da mesma forma, as organizações abandonam a ideia de sustentabilidade como uma meta, para incluí-la nos processos organizacionais, o que exige esforço e aprendizado constantes, valorizando a criação de conhecimento pelos indivíduos que a compõem. Neste cenário, a inovação é inserida como fator sustentável real no contexto organizacional, uma vez que, para manter-se competitiva, a organização necessita adotar

processos de aprendizagem e de criação de conhecimento (FABER; JORNA; VAN ENGELEN, 2005).

2.1.4 Sustentabilidade nas organizações

A evolução das discussões sobre sustentabilidade apresentada na seção anterior elucida o papel da atividade industrial como ponto de partida para os estudos a respeito do tema, uma vez que o cerne das discussões sobre a capacidade limitada do meio ambiente em repor recursos naturais decorreu do aumento da capacidade produtiva, do tipo de energia utilizado e do uso de recursos naturais tanto para produção quanto para a geração de energia às indústrias. A responsabilização das empresas para que desenvolvam práticas mais sustentáveis, que sigam os preceitos estabelecidos nas convenções da ONU sobre o meio ambiente, foi acentuada a partir do avanço dos estudos a respeito da sustentabilidade nas organizações, dos relatórios e planos de ação globais e dos pactos entre países em relação à sustentabilidade. Estimula-se, assim, as empresas na adoção de práticas de desenvolvimento sustentável, seja para minimizar a pressão e contrapor as críticas e objeções feitas por entidades governamentais e da sociedade civil organizada, que as denunciam por degradação ambiental e social ou para melhorarem sua imagem perante a sociedade (BARBIERI et al., 2010).

Barbieri et al. (2010) utilizam-se do conceito de Eficiência Simbólica, da Teoria Institucional (MEYER; ROWAN, 1977) para explicar a rápida institucionalização do desenvolvimento sustentável. A Teoria Institucional postula que quando novos valores são institucionalizados pela sociedade e se tornam mitos a serem seguidos, a resposta das organizações às pressões é a adesão de tais práticas valoradas como melhores no respectivo sistema social, ou seja, as organizações buscam não apenas a eficiência técnica, mas também a eficiência simbólica através da adoção dos modelos institucionalizados no setor e na sociedade em geral, tidos como ideais, favorecendo sua legitimação social (MEYER; ROWAN, 1977).

Os valores relacionados ao desenvolvimento sustentável e ao respeito às políticas ambientais têm sido priorizados globalmente pela mídia, pelos movimentos sociais, ambientais e pelos governos, conduzindo as organizações a modificar seus modelos de funcionamento para adequarem-se às novas demandas sociais, como é o caso das organizações inovadoras sustentáveis, que se originam como resposta a tais pressões sociais (BARBIERI et al., 2010). Ademais, adotar práticas de desenvolvimento sustentável melhora a imagem das organizações perante a sociedade e ainda sugere ser um fator de diferenciação ou fonte de qualificação para continuar no mercado. A adoção de práticas organizacionais voltadas à sustentabilidade pode

ser vista como estratégia competitiva de redução de custos e aumento de receita, por tanto, financeiramente viável (NIDUMOULU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009; BARBIERI et al., 2010; BOLZAN, 2012; LANGE; BUSCH; DELGADO-CEBALLOS, 2012).

Inicialmente, entre as décadas de 1970 e 1980, os estudos científicos evidenciavam as expectativas das pessoas para com as organizações em nível econômico, legal, ético e discricionário utilizando o termo Responsabilidade Social Empresarial, entendendo-a como a resposta social das empresas para a sociedade. No entanto, a partir da década de 1990, o destaque passa a ser para a Sustentabilidade Organizacional (SO) (CARROLL, 1999; MONTIEL, 2008).

O significado de desenvolvimento sustentável varia entre as organizações. Em algumas, o conceito restringe-se a segurança de que as organizações sejam financeiramente autossuficientes para que possam continuar a existir (SWANSON; ZHANG, 2012). Entretanto, a SO, em princípio, deveria estar relacionada a indicadores não-financeiros (TURAN; NEEDY, 2013). Ela ainda pode ser definida como o ponto de encontro entre as necessidades de uma empresa e seus *stakeholders* diretos e indiretos, tais como acionistas, empregados, clientes e comunidades, sem comprometer sua capacidade de satisfazer as necessidades das futuras partes interessadas (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). O índice de sustentabilidade *Dow Jones* define SO como uma abordagem de negócios que cria valor para os acionistas em longo prazo, aproveitando as oportunidades e gerenciando os riscos decorrentes da evolução econômica, ambiental e social (MARSHAL; TOFFEL, 2005). Lange, Busch e Delgado-Ceballos (2012) acrescentam que a sustentabilidade nas organizações é uma abordagem de negócios que considera de forma equilibrada e holística os aspectos econômicos, sociais e ambientais para, então, gerar benefícios em longo prazo às gerações futuras e aos *stakeholders*, como sugerem os autores citados anteriormente.

Além disso, Almeida (2002) defende que, para ser sustentável, a empresa deve pautar todas as suas ações e decisões na ecoeficiência, resultante da intersecção entre as dimensões ambiental e econômica, sugerindo o desenvolvimento de bens e serviços que supram as demandas da sociedade, gerando menos poluição e utilizando menos recursos naturais, considerando que está imersa em um ambiente no qual exerce e sofre influência concomitantemente (ALMEIDA, 2002; BARBIERI et al., 2010). O autor complementa ainda que a adoção de práticas sustentáveis depende dos valores e da cultura adotados pelos líderes das organizações, da visão de longo prazo, da mobilização da sociedade, da influência do mercado nacional e internacional, da atuação do setor público e da pressão de organizações internacionais (ALMEIDA, 2002).

Na mesma linha, considerando a definição de desenvolvimento sustentável apresentada pela ONU, Moldavanova (2014) concebe a SO como um conceito de dois níveis que inclui a sobrevivência institucional, como uma linha de base para a sustentabilidade e a sustentabilidade intergeracional ou de longo prazo, como a capacidade das organizações para persistir e cumprir as suas missões, em longo prazo, voltando sua definição para os interesses internos da organização.

Aliando ambas as perspectivas, internas e externas à organização, Figge e Hahn (2004) consideram que a SO significa sustentar e expandir o crescimento econômico, o valor ao acionista; o prestígio e a reputação corporativa, o relacionamento com os clientes, a qualidade dos produtos e serviços, bem como a adoção e a busca por práticas éticas e a criação de empregos sustentáveis, construindo valor para todas as partes interessadas e atendendo as necessidades da população carente. Além disso, tais autores reforçam que para compreender a sustentabilidade no âmbito empresarial é preciso avaliá-la conforme seu desempenho.

Atualmente, acredita-se que as organizações sustentáveis sejam capazes de atingir um bom desempenho econômico, ambiental e social de forma coletiva. O primeiro está relacionado ao desempenho financeiro e aos bons produtos ou serviços; o segundo relaciona-se com a integridade e proteção ambiental e, o terceiro tem seu foco no desempenho social, no bem-estar dos funcionários e da comunidade. Para obterem o desenvolvimento sustentável, as organizações devem considerar estas três dimensões de forma abrangente e duradoura (KIM; PARK, 2017).

Com o intuito de favorecer o direcionamento dos processos e práticas, bem como a avaliação do desempenho organizacional relacionado ao desenvolvimento sustentável, possibilitando mensurar o desempenho inclusive para os indicadores não financeiros, Elkington (1994) apresenta a abordagem *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1994; TURAN; NEEDY, 2013).

2.1.4.1 Triple Bottom Line

A partir da relação estabelecida entre a expansão dos compromissos ambientais e a sustentabilidade, oriunda das discussões sobre desenvolvimento sustentável (WCED, 1987), John Elkington (1994) cunha o termo *Triple Bottom Line*, entendendo que ações direcionadas à sustentabilidade deveriam ser feitas com uma abordagem mais integrada em prol de um progresso ambiental e social (ELKINGTON, 1998; 2004). Ele propôs o TBL como um sistema de relatórios para a sustentabilidade organizacional, considerando que o valor pode ser tanto

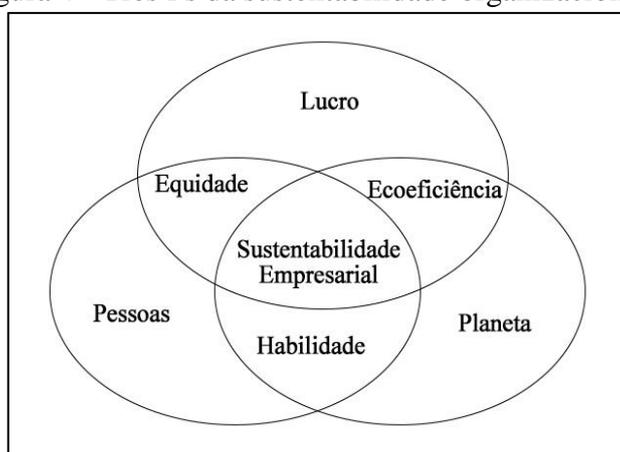
econômico e criado por empresas com fins lucrativos, quanto social e criado por organizações sem fins lucrativos ou não-governamentais (TURAN; NEEDY, 2013).

Esta abordagem vai ao encontro da necessidade das empresas em alcançar seu desempenho econômico, social e ambiental em direção à sustentabilidade, para ter assegurado seu direito de funcionamento, obter benefícios econômicos de longo prazo e melhorar suas vantagens competitivas (ELKINGTON, 1997). A TBL passou a ser discutida por criar um modelo que balizaria as questões sobre sustentabilidade, tornando o assunto mais atrativo para as organizações que ainda não haviam se sensibilizado (OLIVEIRA et al., 2012).

Antes do TBL, em 1984 o termo sugerido pelo autor foi ‘excelência ambiental’ e em 1986, ‘consumo verde’ (ELKINGTON, 2004). Em termos simples, os compromissos e ações propostos na abordagem se concentram não apenas no valor econômico gerado pelas empresas, mas também no valor social e ambiental que acrescentam ou destroem (ELKINGTON, 2004; SHERMAN, 2012). Assim, o conceito aproxima-se ao da sustentabilidade por visar, com suas práticas, assegurar que as gerações futuras desfrutem do equilíbrio entre as dimensões social, ambiental e econômica, garantindo a perpetuidade da organização (ELKINGTON, 2012; NADAE, 2016), ou seja, preocupa-se com o desenvolvimento econômico, a proteção ambiental e o progresso social (ELKINGTON, 1998).

Transpondo esta dinâmica para as empresas a relação entre as dimensões é conhecida como 3Ps da Sustentabilidade (*People, Planet e Profit*), na tradução para o português: Pessoas, Planeta e Lucro, representadas na Figura 4 (ELKINGTON, 1994; BARBIERI et al., 2010; OLIVEIRA et al., 2012).

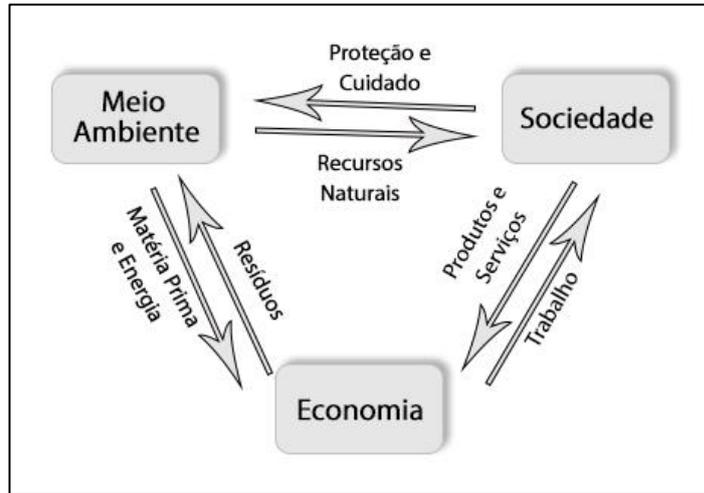
Figura 4 - Três Ps da sustentabilidade organizacional



Fonte: Barbieri et al. (2010).

Neste sentido, as empresas podem adotar estratégias ganha-ganha-ganha, as quais beneficiem tanto a empresa quanto os clientes e o meio ambiente, desempenhando papel central em direção ao desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 1994). A Figura 5 representa a dinâmica relação entre as dimensões que compõem o TBL, exemplificando como ocorre, na prática, a troca entre elas.

Figura 5 - Dinâmica da relação entre as dimensões da TBL



Fonte: Nadae (2016).

Para que os investimentos direcionados à sustentabilidade sejam viáveis às organizações, a partir das propostas do TBL, é necessário que o seu desempenho seja mensurado. A TBL pode ser útil enquanto indicador de desempenho e pelo valor gerado em termos econômicos, ambientais e sociais. Dessa forma, as decisões atuais podem ser pautadas nas três as dimensões concomitantemente (BLOWFIELD; MURRAY, 2008). Entretanto, o objetivo da abordagem TBL não é chegar a três objetivos mais importantes² separados e distintos, ou seja, um objetivo econômico, um objetivo ambiental e um objetivo social, tendo em vista a inviabilidade de redução dos resultados empresariais em um único número. Em vez disso, muitos outros indicadores são considerados na avaliação do desempenho em desenvolvimento sustentável de uma organização. As divulgações usando a abordagem TBL expressam o desempenho por um conjunto de medidas – algumas quantitativas e outras qualitativas – a fim de fornecer uma imagem mais robusta de como a organização impacta o mundo em que opera – economicamente, ambientalmente e socialmente (SHERMAN, 2012).

² A expressão em inglês *Bottom line* pode ser traduzida para o português como “objetivo mais importante”, tradução feita pela autora, com base em Sherman (2012).

Com base na TBL, a dimensão ambiental menciona a preocupação com os aspectos relacionados aos recursos naturais renováveis, impactos e práticas ambientais utilizadas pelas organizações (ROY et al., 2001; KOLK, 2003; NIEMEIJER, 2004; SHARMA; HENRIQUES, 2005; GRI, 2013). Na dimensão econômica importa gerar prosperidade em diferentes níveis da sociedade e tornar eficiente a atividade econômica. Refere-se à viabilidade das organizações e das suas atividades na geração de riqueza e promoção de emprego de qualidade (LIMÃO, 2007). Por fim, a dimensão social, indica o respeito aos direitos humanos e a igualdade de oportunidades de todos os indivíduos na sociedade, através da promoção de uma sociedade mais justa, da inclusão social, da distribuição equitativa dos bens, com foco na eliminação da pobreza, e ainda, a preocupação junto às comunidades locais para o reconhecimento e respeito à diversidade cultural, além de evitar toda e qualquer forma de exploração (LIMÃO, 2007).

Relatórios de desenvolvimento sustentável tornaram-se uma prática empresarial, através da qual expressam as expectativas, pressões e críticas das partes interessadas, para que fiquem melhor informadas sobre os impactos sociais e ambientais da atividade organizacional respectiva. A degradação ambiental como resultado da atividade das organizações pode ter efeitos financeiros e pode conduzir a redução do valor de mercado das organizações (ISTRATE et al., 2017). Assim, para Istrate et al. (2017), a integração das informações referentes aos impactos da atividade organizacional no meio ambiente e na sociedade, disponibilizadas em relatórios acessíveis a todos os *stakeholders*, indicam a transparência da organização.

Os relatórios cujos resultados e desempenho da empresa são baseados no TBL utilizam-se de medidas quantitativas e qualitativas, através das quais é possível fornecer uma imagem mais robusta de como a organização impacta no mundo em que opera - economicamente, ambientalmente e socialmente (SHERMAN, 2012).

Dada a complexidade da avaliação do desempenho organizacional na perspectiva TBL, muitas empresas adotam os indicadores consolidados e internacionalmente conhecidos como o *Global Reporting Initiative (GRI)*, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade (*Dow Jones Sustainability Index – DJSI*) como forma de analisar seu desempenho relacionado à sustentabilidade e apresentar o relatório reconhecido internacionalmente, sobre o desempenho da empresa para os *stakeholders* (NADAE, 2016, p. 51).

As avaliações das ações realizadas pelas empresas para proteger o ambiente podem garantir o desenvolvimento sustentável, a continuidade das suas atividades e isto pode ser feito baseado em um conjunto de indicadores consensualmente estabelecidos, os quais devem permitir o monitoramento do desenvolvimento sustentável, a avaliação das atividades das empresas, bem como o impacto de seus produtos/serviços no ambiente (ISTRATE et al., 2017).

2.1.5 Indicadores de sustentabilidade

Uma vez que as empresas incorporam, em sua estratégia, planos de ação e processos voltados para o desenvolvimento sustentável, é válido que encontrem alternativas de avaliar seu desempenho. Para mensurar a sustentabilidade organizacional, deve-se considerar a eficiência e a efetividade das três dimensões da sustentabilidade simultaneamente (FIGGE; HAHN, 2004). Avaliação da sustentabilidade requer ferramentas que possam ajudar os responsáveis pelas decisões e políticas organizacionais a decidir quais ações eles devem ou não suportar, tendo em vista a sustentabilidade local (NESS et al., 2007). Para tal, um índice adequado deve considerar tanto o desempenho das ações com relação à TBL, quanto com relação aos impactos externos (MORI; CHRISTODOULOU, 2012).

Ou seja, além de medir o desempenho para fins internos, as organizações que atuam adotando práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável devem, também, preocupar-se em demonstrar publicamente tais investimentos em prol do meio ambiente e do social. Isto justifica a necessidade de que sejam adotados indicadores e relatórios cujo teor comunique os impactos positivos e negativos com relação à atuação da organização nos âmbitos do desenvolvimento sustentável, a fim de que possam ser analisados e comparados (AZEVEDO, 2006).

Neste sentido, GRI e o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), internacionalmente, e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), no âmbito nacional, apresentam-se como exemplos de instrumentos para analisar as empresas através de métricas (ambientais, econômicas e sociais) e apresentar aos *stakeholders* o respectivo desempenho (NADAE, 2016). A decisão sobre qual modelo utilizar fica a critério de cada empresa, entretanto, deve-se considerar que a escolha dos indicadores deve ser criteriosa, para que possam ser mensurados e comparados (AZEVEDO, 2006).

Estes modelos de relatório contemplam informações sobre o perfil da organização, a governança, as estratégias e as operações adotadas. Consideram em sua avaliação as três dimensões da abordagem TBL e auxiliam as organizações na mensuração, compreensão e divulgação de seus resultados de sustentabilidade (GRI, 2015; DJSI, 2017). Os itens que podem ser considerados indicadores de desempenho relacionados à sustentabilidade conforme a abordagem TBL são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Indicadores de desempenho - TBL

ECONÔMICOS	AMBIENTAIS	SOCIAIS
Estão relacionados com o impacto da organização sobre os recursos ao nível dos investidores e em outros sistemas econômicos em nível local, nacional e global. Esses indicadores descrevem fluxos importantes de recursos entre as diferentes partes relacionadas, inclusive o valor distribuído e a riqueza gerada.	Descrevem fluxos importantes de recursos entre as diferentes partes relacionadas, inclusive o valor distribuído e a riqueza gerada; medem o impacto de uma organização sobre o meio ambiente através de seus produtos e serviços no que tange aos sistemas naturais, com ênfase no consumo de recursos e nas saídas do processo produtivo, além de sinalizar a política e os investimentos ambientais. Nestes indicadores deve ser indicada a conformidade legal e os esforços para reduzir as ações prejudiciais ao meio ambiente.	Devem refletir o impacto da organização nos sistemas sociais onde ela funciona. Esses indicadores podem ser subdivididos em: políticas e condições de trabalho; direitos humanos; sociedade e responsabilidade de produto

Fonte: Griffithith; Bhutto (2008); Antunes; Milani Filho; Condini (2010); Nadae (2016).

Visando os objetivos propostos para este estudo, a seção seguinte contemplará detalhes a dimensão social da sustentabilidade, indicando suas características e dimensões, as quais são retomadas ao final nas considerações.

2.1.6 Sustentabilidade social

Nos últimos anos, a sustentabilidade social ganhou reconhecimento crescente como componente fundamental do desenvolvimento sustentável. Existe um consenso de que as diferentes dimensões do desenvolvimento sustentável não foram igualmente priorizadas pelos formuladores de políticas dentro do discurso de sustentabilidade e apenas no final dos anos 1990 as questões sociais foram levadas em conta na agenda de sustentabilidade (FOLADORI, 2005; COLANTONIO, 2007; VALLANCE; PERKINS; DIXON, 2011).

Uma das razões para que a dimensão social não tenha acompanhado as outras duas dimensões, em termos de práticas e avaliações, é explicada pela dificuldade de estabelecer métricas sociais e, por isso, é a dimensão mais negligenciada nos relatórios (MCKENZIE, 2004). Enquanto a sustentabilidade ambiental enfatiza a gestão dos recursos naturais, a sustentabilidade social preocupa-se com a gestão dos recursos sociais, incluindo habilidades e capacidades das pessoas e instituições, relacionamentos e valores sociais. O desenvolvimento social sustentável inclui elevar os padrões de educação, saúde, manutenção da diversidade cultural e o apoio às questões de justiça social (SCHIAVON, 2014).

A partir da revisão de literatura, observa-se que as definições de sustentabilidade social podem assumir diferentes vieses e há desacordo entre os autores, o que dificulta a evolução dos estudos e direcionamento das práticas (MCKENZIE, 2004; SCHIAVON, 2014; FOLADORI, 2005; COLANTONIO, 2007; VALLANCE; PERKINS; DIXON, 2011). Ademais, a sustentabilidade social não é um estado estável ou possui objetivos fixos, depende das condições locais e dos *stakeholders* e deve ser considerada como um conceito dinâmico, que mudará ao longo do tempo, de ano para ano, de década para década, em um mesmo local, considerando que as iniciativas sociais podem partir de pequenos grupos da sociedade civil, organizações com e sem fins lucrativos, governos e entidades governamentais nacionais ou internacionais, todos em prol do atendimento aos objetivos propostos na dimensão social (SCHIAVON, 2014).

Em um sentido geral, McKenzie (2004, p. 12), define sustentabilidade social operacionalmente como “uma condição que melhora a vida dentro das comunidades e como um processo interno das comunidades para que alcancem essa condição”. Colantonio (2007) considera que a definição de sustentabilidade social pode seguir duas tendências, uma holística, que considera a união igualitária dos três pilares do desenvolvimento sustentável em uma nova entidade, isto é, o Estado de Sustentabilidade, que embora pareça atrativo, é difícil de implementar e pode resultar na orientação ineficaz para a formulação de políticas. A segunda tendência trata da visão mais reducionista, que requer a avaliação e a medição das dimensões separadas da sustentabilidade. Esta abordagem tende a ser mais aplicável e pode ajudar favorecer o estabelecimento de políticas, mas ainda assim, não consegue captar sua natureza complexa.

A *Western Australian Council of Social Services* (WACOSS) (MCKENZIE, 2014) identifica a ocorrência do viés da sustentabilidade social quando processos, sistemas, estruturas e relações formais e informais apoiam ativamente a capacidade das gerações atuais e futuras de criar comunidades saudáveis e vivas. Comunidades socialmente sustentáveis são equitativas, diversas, conectadas e democráticas e proporcionam uma boa qualidade de vida. McKenzie (2004) destaca cinco princípios de sustentabilidade social: 1) **equidade**: a comunidade fornece oportunidades e resultados equitativos para todos os seus membros, particularmente os mais pobres e vulneráveis; 2) **diversidade**: a comunidade promove e incentiva a diversidade; 3) **interligação**: a comunidade fornece processos, sistemas e estruturas que promovem a conexão dentro e fora da comunidade no nível formal, informal e institucional; 4) **qualidade de vida**: a comunidade garante que as necessidades básicas são atendidas e promove uma boa qualidade de vida para todos os membros, individual, grupal e comunitário; 5) **democracia e governança**:

a comunidade fornece processos democráticos e estruturas de governança abertas e responsáveis.

Murphy (2012), por sua vez, propõe um *framework* conceitual que identifica quatro conceitos sociais abrangentes e estruturantes da dimensão social: equidade, consciência para a sustentabilidade, participação e coesão social, apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Conceitos sociais estruturantes da sustentabilidade social

- **Equidade:** distribuição de bens sociais e oportunidades com base na justiça, ou seja, todos os cidadãos, sem distinção, devem ter a mesmas oportunidades para sobrevivência e satisfação de seus potenciais de desenvolvimento. Refere-se ao fornecimento de água potável, alimentação, emprego, educação, abrigo, medicamentos essenciais, um ambiente não poluído e acesso a redes sociais.
- **Consciência para a sustentabilidade:** sensibilização do público para as questões de sustentabilidade visando encorajar padrões de consumo alternativos e sustentáveis. Políticas tipicamente incluem campanhas "verdes" de publicidade, rotulagem ecológica, eventos de sensibilização, programas de educação ambiental e educação para programas de desenvolvimento sustentável.
- **Participação:** incluir o maior número possível de grupos sociais nos processos de tomada de decisão, melhorando a inclusão e a coesão social.
- **Coesão social:** é o termo apresentado como tema-chave em indicadores sociais da *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD), associado aos objetivos políticos como a promoção da felicidade e bem-estar, minimizando o conflito social; reduzindo a criminalidade, promovendo a confiança interpessoal e combatendo o suicídio, o assédio moral e o comportamento antissocial.

Fonte: Murphy (2010).

A partir deste referencial, entende-se que práticas organizacionais direcionadas à dimensão social da sustentabilidade, as quais são consideradas neste estudo como práticas sociais, podem ocorrer tanto internamente, quanto externamente à organização. Internamente, no sentido de preverem melhorias em postos de trabalho, remuneração, saúde e segurança, entre outras ações voltadas à qualidade de vida, inclusão social e políticas igualitárias no ambiente de trabalho. Externamente, na proposição de ações voltadas à comunidade onde se inserem, tendo por base os princípios elencados por WACOSS (MCKENZIE, 2014).

Para compreender a sustentabilidade social e de que forma pode ser promovida ou percebida, há que se considerar os conceitos sociais estruturantes de Murphy (2012) apresentados no Quadro 4 e as dimensões e temas centrais da sustentabilidade social, apresentados no Quadro 5. A partir do disposto no Quadro 5, observa-se que a sustentabilidade social em muito se relaciona com a sustentabilidade ambiental, uma vez que a sociedade e o meio ambiente coexistem. Ações que visam melhorias em uma dimensão, impactam direta ou indiretamente na outra. A preservação do meio ambiente torna-se cada vez mais um tema de grande relevância para a sociedade como um todo, logo, satisfazer essas demandas é atender a sustentabilidade socioambiental (PEREIRA et al., 2011).

Quadro 5 - Dimensões e temas passíveis de práticas voltadas à sustentabilidade social

DIMENSÃO	TEMA CENTRAL
Social	1. Acesso aos recursos 2. Necessidades da comunidade (elas são capazes de articular as suas necessidades?) 3. Mitigação de conflitos 4. Promoção cultural 5. Educação 6. Idosos e envelhecimento 7. Facilitar a gestão do conhecimento (incluindo o acesso ao conhecimento eletrônico) 8. Liberdade 9. Equidade de gênero 10. Felicidade 11. Saúde 12. Identidade da comunidade/orgulho cívico 13. Transformação de imagem e percepções de vizinhança 14. Integração dos recém-chegados (especialmente imigrantes estrangeiros) e residentes 15. Liderança 16. Justiça e igualdade 17. Instalações desportivas e desportivas 18. Pessoas menos capazes 19. Mudança populacional 20. Erradicação da pobreza 21. Qualidade de vida 22. Segurança e crime 23. Desenvolvimento de competências 24. Diversidade social e multiculturalismo 25. Bem-estar
Socioinstitucional	26. Capacitação 27. Participação e empoderamento 28. Confiança, organizações voluntárias e redes locais (também conhecidas como capital social)
Socioeconômico	29. Segurança econômica 30. Emprego 31. Atividades informais/economia 32. Parceria e colaboração
Socioambiental	33. Design inclusivo 34. Infraestruturas 35. Saúde ambiental 36. Habitação (qualidade e composição de posse) 37. Transporte 38. Desigualdades espaciais/ambientais 39. Preservação de recursos naturais

Fonte: Colantônio, 2007.

Por fim, se entendida de modo convencional, a sustentabilidade organizacional nada mais é do que a capacidade contínua de gerar recursos para remunerar os fatores de produção, repor os ativos usados e investir para manter-se competitiva e, por isso, devem seguir inovando. Entretanto, se a sustentabilidade da organização estiver comprometida com o desenvolvimento sustentável, as inovações passam a ser avaliadas de maneira diferente, ou seja, devem gerar resultados econômicos, ambientais e sociais positivos concomitantemente. Um desafio para as organizações que assumem este compromisso, dada a incerteza que as inovações trazem (BARBIERI et al., 2010).

Considerando que a institucionalização do desenvolvimento sustentável está presente nas organizações que objetivam, com tal estratégia, atrelar bons referenciais ambientais e sociais à sua imagem (MEYER; ROWAN, 1977; BARBIERI et al., 2010) e que, paralelamente, mudanças nos processos produtivos e organizacionais voltados à sustentabilidade podem resultar não só em produtos e serviços mais atrativos aos consumidores, como também em redução nos custos gerais da organização (NIDUMOULU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009; BARBIERI, 2010; BOLZAN, 2012; LANGE; BUSCH; DELGADO-CEBALLOS, 2012), a atenção das organizações pode direcionar-se para os processos de inovação, otimizando-os a partir da sustentabilidade organizacional.

Organizações que inovam neste sentido empreendem maior esforço e sua gestão é conduzida a novas formas de gerir as inovações, assim, são consideradas Organizações Inovadoras Sustentáveis. Entretanto, tal caracterização, não implica apenas em inovar constantemente, e sim, que as inovações propostas considerem as três dimensões da sustentabilidade (BARBIERI et al., 2010):

- a) dimensão social – preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas dentro e fora da organização (desemprego; exclusão social; pobreza; diversidade organizacional etc.);
- b) dimensão ambiental – preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes;
- c) dimensão econômica – preocupação com a eficiência econômica, sem a qual elas não se perpetuariam. Para as empresas essa dimensão significa obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde atuam.

A inovação sustentável é a introdução (produção, assimilação ou exploração) de produtos, processos produtivos, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhorados para a organização e que trazem benefícios econômicos, sociais e ambientais, para a organização e a comunidade a qual ela se insere, por conta disto, não devem preocupar apenas as organizações do setor privado. Inovar socialmente, contemplando as dimensões do desenvolvimento sustentável, requer esforços de P&D, participação ativa da comunidade acadêmica, dos órgãos governamentais, das instituições de normalização, das organizações da sociedade civil, ou seja, o sistema nacional de inovação também tem um papel relevante nessa questão (BARBIERI et al., 2010; DAINIENE; DAGLIENE, 2015).

Tendo em vista o papel que as inovações desempenham em organizações que pautam suas ações levando em conta as três dimensões do desenvolvimento sustentável, a seção que segue introduz o conceito de inovação, com vistas a apresentar definições e conceitos-chave,

tais como a tríade shumpteriana – invenção, inovação e difusão, tipos e pressupostos, além dos modelos de processos através dos quais ela pode ocorrer, para, na sequência, aprofundar os conceitos relacionados à inovação social e, posteriormente, inovação social corporativa.

2.2 INOVAÇÃO

Inovações existem há milhares de anos e estão atreladas, intrinsecamente, à natureza da espécie humana. A alteração no fenótipo para melhor adaptação e sobrevivência das espécies é um exemplo de inovação biológica (O'BRIEN 2011); na antiguidade greco-romana, há mais de 2.500 anos, já se falava em inovação ao referirem-se a novos cortes ou a mudanças não triviais no estado e na ordem já estabelecidos por longo tempo (MOLDASCHL, 2010). Neste período, segundo Moldaschl (2010), a população considerava a inovação como negativa. Esta percepção modifica-se somente a partir do século XIX, como consequência da Revolução Francesa, quando o termo passou a ser relacionado à criatividade e à invenção de algo útil para a sociedade e para o mundo. A inovação tecnológica, por sua vez, deriva da Revolução Industrial, ocorrida no período compreendido entre 1860 a 1945, em busca de mudanças na fonte de energia utilizada – do vapor para a eletricidade – e na busca por melhorias constantes no contexto de trabalho (LEGROS; NEWMAN; PROTO, 2014). No final do século XIX, a inovação passa a ser compreendida não mais como uma ação, e sim como um substantivo (MOLDASCHL, 2010).

A origem do termo inovação vem do latim *innovare* (**In+novus**) no qual o prefixo “in” significa **em** e a palavra “novus” significa **recente, novo** (BARBIERI, 2004). Assim, *innovare* significa ‘fazer algo novo’, trata-se de um processo de transformar uma oportunidade em uma nova ideia e colocá-la em uso da maneira mais ampla possível (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD), na terceira edição do Manual de Oslo, define inovação como:

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, um novo método de *marketing*, novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005, p. 55).

A necessidade de um conjunto de conceitos e instrumentos sobre inovação, aliado às pesquisas relacionadas ao tema ao longo das décadas de 1980 e 1990, fizeram com que a primeira edição deste Manual fosse publicada em 1992 (OECD, 2005). Entretanto, no âmbito

acadêmico, os estudos pioneiros relacionando inovação como prática empresarial foram feitos pelo economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, em 1934. Tal autor considera a inovação como sinônimo de progresso econômico resultante da alocação de recursos produtivos direcionados à substituição ou melhora significativa nas formas de produzir e consumir, sendo que no caso de uma substituição radical, o autor considera tratar-se de um processo de destruição criativa (SCHUMPETER, 1985; LOW, 2006; BARBIERI; SIMANTOB, 2007).

A relação entre a inovação, a criação de novos mercados e a ação do empreendedor é estabelecida ao longo da obra de Schumpeter (1985). Ele chama de destruição criativa a substituição de antigos produtos ou hábitos de consumir por novos e considera que a inovação aparece na esfera da vida industrial e comercial direcionada ao desenvolvimento, o qual se origina de mudanças espontâneas e descontínuas que alteram o estado de equilíbrio anterior. Quando estas mudanças espontâneas partem do gosto ou necessidade dos consumidores, tal fato exerce pressão na indústria ou comércio e apresentam-se como oportunidades de adaptações. O empreendedor, visando atender tais alterações, inicia o processo de inovação na produção (SCHUMPETER, 1985). Nesse sentido, a inovação pode ser considerada uma ferramenta dos empreendedores que, ao explorarem a mudança como oportunidade para diferentes negócios ou serviços e inovarem, fazem uso de recursos aliados à nova capacidade de criar riquezas (DRUCKER, 2005).

Para que ocorra o processo de mudança em prol do desenvolvimento econômico e da satisfação das necessidades dos clientes, três etapas são necessárias: invenção, inovação e difusão, conhecidas como tríade schumpeteriana (SCHUMPETER, 1985). Invenção é considerada a geração de novas ideias (STONEMAN; DIEDEREN, 1994), uma concepção mental de algo que ainda se encontra em planejamento (BARBIERI, 2003). O processo de conversão/exploração de uma invenção em um novo artefato tangível e passível de ser comercializado caracteriza a inovação (VARJONEN, 2006). A difusão, por sua vez, é a “propagação das inovações por meio de canais mercadológicos ou não, a partir da primeira introdução para diferentes consumidores, países, regiões, setores, mercados e empresas” (OECD, 2005, p. 89). É o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais ao longo do tempo entre os membros de um sistema social (ROGERS, 1971).

2.2.1 Pressupostos de inovação

Para Porter (1999), as inovações podem ser identificadas em modificações de produtos, mudanças de processos, novas abordagens de comercialização, novas formas de

distribuição e novas concepções contextuais. É uma maneira nova de fazer as coisas que são comercializadas cujo processo não pode ser separado do contexto estratégico e competitivo de uma empresa, o que lhes garante avanços em direção à vantagem competitiva.

A caracterização dos pressupostos de inovação possíveis evoluiu ao longo dos estudos e pesquisas realizados sobre o tema. Na primeira edição do Manual de Oslo, em 1992, o foco estava na inovação tecnológica de produto e processo. Cinco anos depois, com os resultados de novas pesquisas o conceito, a definição e as metodologias deram origem à segunda edição do Manual, em 1997, na qual foi incluído, também o setor de serviços. A terceira edição do Manual de Oslo foi publicada em 2005, como resultado de novas pesquisas e políticas. Nesta edição, passam a ser consideradas as inovações não-tecnológicas, a partir das quais têm-se as inovações organizacionais e de *marketing* ou mercadológicas (OECD, 2005).

Então, o referido manual divide a inovação em quatro tipos: produto, processo, organizacional e mercadológica. Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em suas características ou usos previstos. Neste caso, as melhorias podem ser especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. A inovação de processo é a implementação de um novo ou significativamente melhorado método de produção ou distribuição, como mudanças em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças e práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. E, por fim, as inovações mercadológicas envolvem a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação e em métodos de estabelecimento de preços de bens e serviços (OECD, 2005).

Considera-se, ainda, um equívoco a equiparação da inovação apenas com artefatos altamente tecnológicos, pois, algumas inovações podem ser bem simples, sem a obrigatoriedade de ser técnica e nem, necessariamente, uma coisa, senão a transformação de algo sem valor em um recurso útil. É um termo econômico e social, mais do que técnico (ROTHWELL; GARDINER, 1985; KLINE; ROSEMBERG, 1986). Porter (1999), consoante a esta afirmação, diz que a inovação vai além das melhorias tecnológicas para incluir melhores métodos ou maneiras de fazer as coisas; é o resultado de um esforço excepcional e pode ser decorrência de pressões, necessidades ou mesmo adversidades que levam as empresas a inovarem tendo em vista alcançar a vantagem competitiva.

Neste sentido, a inovação está pautada nas teorias econômicas, é direcionada ao mercado e promovida por empreendedores capitalistas, sendo a sua prática uma condição para o empreendedorismo (LÉVESQUE, 2002). Estas inovações, por conseguinte, focam no desenvolvimento econômico e tecnológico e no incremento da competitividade, sem considerarem os impactos e implicações que podem causar na sociedade (BEPA, 2011). Por isso, é necessário promover uma visão mais ampla da inovação tecnológica, considerando os aspectos sociais, ambientais e sistêmicos (CORREIA, 2015). A inovação, que considera as mudanças no ambiente físico e social, inevitavelmente levanta questões de sustentabilidade (ETZKOWITZ; ZHOU, 2006).

O modelo de Organização Inovadora Sustentável, apresentado na seção 2.1.6, é uma resposta às pressões institucionais que exigem das organizações a capacidade de inovar com eficiência em termos econômicos, mas com responsabilidade social e ambiental. Esse tipo de organização busca vantagem competitiva desenvolvendo produtos, serviços, processos e negócios, novos ou modificados, com base nas dimensões da sustentabilidade. Ela reúne duas características essenciais: é inovadora e orientada para a sustentabilidade. Logo, institucionaliza uma nova lógica de trabalho, na qual a sustentabilidade e a inovação caminham juntas. Para que a sustentabilidade se incorpore efetivamente no desenvolvimento de inovações, é fundamental que o contexto no qual a inovação ocorre esteja mobilizado para isto, devendo se adequar a essa nova realidade (BARBIERI et al., 2010). No caso da dimensão social, o uso da inovação para resolver problemas associados às necessidades sociais, leva ao desenvolvimento da inovação social (DAINIENE; DAGILIENE, 2015), a qual se afasta da literatura sobre inovação tradicional para incluir contribuições neo-schumpeterianas e evolucionistas (LÉVESQUE, 2002).

2.2.2 Inovação social

Nesta seção, são aprofundados conceitos de inovação social. Para tanto, o tema será subdividido em 5 dimensões analíticas, conforme proposto por André e Abreu (2006): o que é; quais são seus objetivos; como ocorre o processo; quem são os atores e a quem ou ao que servem tais inovações. Todavia, antes de iniciar com cada uma das dimensões, faz-se necessário contextualizar quanto a sua origem.

2.2.2.1 Origens da inovação social

Poucas inovações técnicas podem competir em termos de impacto, com as inovações sociais como o jornal ou o seguro. Onde quer que sejam introduzidas, elas mudam a economia (DRUCKER, 2005). Para Drucker (2005), o hospital é uma inovação social do Iluminismo no Século XVIII, cujo impacto na assistência médica foi maior do que muitos dos avanços em Medicina. Ainda segundo este autor, as inovações sociais em termos de desenvolvimento de instituições como escolas e universidades, serviços públicos, constituição de instituições bancárias e definição das relações trabalhistas foram mais difíceis de serem alcançadas do que construir locomotivas e telégrafos. Além disso, a tecnologia pode ser importada a custos baixos e com um mínimo de risco cultural, enquanto que instituições precisam de raízes culturais para prosperar e crescer (DRUCKER, 2005). Ou seja, a inovação social ocorre na vida cotidiana, nos movimentos sociais e em toda a sociedade há muitos anos, mas só recentemente veio a ser uma preocupação consciente de discussão política (MURRAY; MULGAN; CAULIER-GRICE, 2008).

A inovação social é marcada por processos confusos e pela união de diferentes setores com diversas ideias e distintos vocabulários. Tudo isso significa que as origens da Inovação Social são confusas, complexas, muitas vezes conflituosas e sempre políticas (ANDREW; KLEIN, 2010). Sem uma formalização do uso e do estudo dos conceitos ou práticas sobre inovação social, a literatura científica sobre o tema diverge quanto ao período considerado o marco inicial e/ou oficial das inovações sociais. Lévesque (2002) divide a evolução da inovação social em três períodos até a década de 2000. O primeiro ocorreu entre os anos 1968 e 1975, no qual despontava um novo grupo social que questionava os padrões de consumo e produção em massa, trazendo novos valores, novos modelos de trabalho e de vida. O segundo momento, entre os anos de 1975 e 1985, no qual as inovações se pautam na necessidade e em uma reconfiguração do mercado e das forças burocráticas que orientam as organizações públicas e privadas, principalmente no que tange à hierarquia. Surgem novas soluções para a crise do emprego, e no campo do desenvolvimento social e dos serviços à sociedade. Por fim, o terceiro momento referido pelo autor ocorre entre os anos 1990 e 2000 em que se perceberam mudanças na forma de regulamentação do Estado, novas formas de coordenação e modelos de governança. As inovações sociais envolvem-se com uma nova configuração do capitalismo, na qual a economia não é mais definida exclusivamente em termos de mercado, pois percebe recursos não-mercantis e não monetários, além de contar com formas de atuação cooperativas.

Para Hulgard e Ferrarini (2010), inovação social e empreendedorismo social surgem como fatores importantes de renovação do Estado após a década de 1990, quando o processo de privatização e mercantilização da política pública fez com que os programas e serviços fossem individualizados e fragmentados. Além disso, fez com que a estrutura da sociedade civil fosse fortalecida e sua capacidade de intervenção na realidade social fosse ampliada.

Em sequência aos períodos apresentados por Lévesque (2002), Bignetti (2011) e Dainiene e Dagliene (2015) observam que o interesse por inovações sociais vem crescendo desde os anos 2000, em função de demandas para desenvolvimento de uma nova abordagem que colabore na revisão e análise dos desafios sociais. Já Echeverría (2008) traz o Fórum de Barcelona, em 2004, como um dos responsáveis por destacar a importância da inovação social e abrir caminho para o aparecimento de instituições e empresas que desenvolvem iniciativas nesse sentido.

Para Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008), as três principais razões para o crescente interesse nas inovações sociais são:

- a) necessidade de soluções para problemas sociais, tais como as mudanças climáticas, a epidemia mundial de doenças crônicas e o aumento da desigualdade, que ultrapassam a capacidade das políticas governamentais e das soluções de mercado já existentes;
- b) o custo elevado para lidar com estes problemas vai além dos orçamentos públicos e privados e a prevenção eficaz tem sido notoriamente difícil de ser introduzida, apesar dos seus benefícios econômicos e sociais transparentes (este é um desafio para a inovação social);
- c) disjunção entre as estruturas e instituições formadas em um período anterior e as exigências do novo.

No relatório divulgado em 2009 pela *Bureau of European Policy Advisers* (BEPA) consta que o aumento do interesse sobre inovação social foi fruto da contínua e crescente necessidade dos poderes públicos, organizações da sociedade civil, empresas privadas e indivíduos, em responder aos novos riscos sociais com abordagens novas, mais eficazes e com orçamentos reduzidos. A crise que assolou a Europa nos anos 2008 e 2009 reforçou este processo (BEPA, 2014). O déficit do Estado quanto ao atendimento das demandas sociais também é considerado por Moulaert et al. (2013), quando afirmam que, nos últimos anos, a inovação social tornou-se cada vez mais influente, tanto na educação quanto na política, constituindo-se como um alicerce conceitual para as relações de confiança baseadas na comunidade, em grupos de reflexão, em práticas de gestão de empresas e nos programas de

financiamento do governo em todos os continentes, levando a uma ampla gama de projetos e redes internacionais que reconhecem falhas passadas na prestação de serviços convencionais para combater a pobreza e a exclusão social e procuram promover novas formas de atuação, com base nas relações sociais e experiências de quem precisa.

2.2.2.2 Definições de inovação social

Dentre as primeiras definições de inovação social, está a de Taylor (1970), que considera tratar-se de uma busca por respostas às necessidades sociais, introduzindo invenções sociais, ou seja, novas formas de fazer as coisas, uma nova organização social com o objetivo de atender às demandas sociais. Com base em seus trabalhos de pesquisa interdisciplinares, o autor questionava-se sobre o uso de pesquisas na comunidade, sobre a implementação e consolidação da mudança e como adequá-la às particularidades da cooperação interdisciplinar. Segundo este autor, uma inovação de produto não necessariamente exigirá, dos envolvidos, alterações no estilo de vida, bastaria substituir o antigo produto pelo novo e seguir suas vidas, porém, mudanças sociais não são introduzidas tão facilmente. A pesquisa social altera a forma de atuação da e na sociedade, substituindo ações improvisadas por novas formas de agir e intervir neste contexto. Para tanto, elas deveriam ser testadas quanto a sua utilidade e, então, comercializadas (TAYLOR, 1970).

Cloutier (2003) e André e Abreu (2006) definem inovação social como uma resposta nova para uma situação social insatisfatória. Seu efeito deve ser duradouro e proporcionar o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades. Indicando a amplitude e diversidade de definições possíveis para inovação social, Phills Jr; Deiglmeier e Miller (2008) afirmam que pode ser um produto, processo, tecnologia, um princípio, uma ideia, uma legislação, um movimento social, uma intervenção e, ainda, uma combinação entre eles, a qual se apresente como uma solução eficaz, eficiente e sustentável para um problema social. A inovação social pode ser, também, uma estratégia, conceitos, ideias e padrões organizacionais que atendem às necessidades sociais de todos os tipos, desde as condições de trabalho e educação até o desenvolvimento comunitário e a saúde, e que ampliem e fortaleçam a sociedade civil (LÉVESQUE, 2002; HARAYAMA; NITTA, 2011; LUNDSTRÖM; ZOHU, 2011).

Embora a inovação social não tenha sido contemplada em nenhuma das três edições do Manual de Oslo (ECHEVERRÍA, 2008), no ano 2000 o programa *Local Economic and Employment Development* (LEED) da OECD criou o Fórum sobre Inovações Sociais (FSI), cujo principal objetivo foi identificar as inovações sociais mais bem-sucedidas, facilitar a

disseminação internacional e compartilhar as melhores políticas e práticas em inovação social (HARAYAMA; NITTA, 2011). O FSI também procurou esclarecer a situação e fornecer um entendimento comum da inovação para enfrentar os desafios sociais. O princípio-chave da definição operacional estabelecida neste fórum é que as inovações sociais podem ser encaradas como o bem-estar dos indivíduos e das comunidades, tanto como consumidores quanto como produtores. O bem-estar social é uma meta, não uma consequência e está relacionado à qualidade de vida e atividade. Assim, consideram que há inovação social sempre que novos mecanismos e normas consolidam e melhorem o bem-estar dos indivíduos, comunidades e territórios em termos de inclusão social, criação de emprego e qualidade de vida (OECD, 2010; 2017).

Para Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e Caulier-Grice et al. (2012), trata-se de novas soluções (produtos, modelos, mercados ou processos), que atendam uma necessidade social ao passo que introduzam capacidades, relações ou uso dos recursos de uma nova ou significativamente melhorada maneira. Ou seja, sugerem a análise schumpeteriana da inovação social, a partir do tipo de economia que pode ser gerada e acumulada e quais são, caso existam, os processos de destruição criadora na economia social, que permitem que novas formas de atender às demandas sociais substituam as antigas.

Moulaert et al. (2013) consideram que além das ações específicas, inovação social também remete aos processos de mobilização, participação e ao resultado de ações que conduzem a melhorias nas relações sociais, estruturas de governo e empoderamento coletivo. Neste sentido, Harayana e Nitta (2011) complementam indicando a necessidade de abranger, entre outras coisas: 1) novos padrões organizacionais, como métodos de gestão e organização do trabalho; 2) novas formas institucionais como mecanismos de distribuição de energia; e, 3) novos papéis e novas funções ou novos mecanismos de coordenação e de governança.

Outra maneira de compreender a inovação social é considerá-la como sinônimo de empreendedorismo social, uma vez que ambos associam a criação de valor e mudanças sociais, ponderando sobre a necessidade de integração entre processo e resultado (HULGARD; FERRARINI, 2010). Neste sentido, o crescimento, o desenvolvimento local e o bem-estar social seriam viabilizados por meio de ações de empreendedorismo social através das quais as organizações podem fornecer produtos e serviços às comunidades que estão à margem do mercado (TONDOLO, 2013). Nas políticas públicas, este tipo de inovação relaciona-se intimamente com as estruturas democráticas e participativas dos governos e surge da relação entre Estado, mercado e sociedade civil. Assim, inovação social e empreendedorismo social emergiram como fatores importantes na renovação dos serviços de bem-estar e na contribuição

para a mudança social, estando intimamente relacionados às estruturas democráticas e participativas do governo (HULGARD; FERRARINI, 2010).

A partir de uma crítica referente às diferentes definições de inovação social propostas por Heiscla (2007); *Young Foundation* (2007); *Centre for Social Innovation* (2008) e *Forum on Social Innovation* (2000), Pol e Ville (2009) apresentam, em suas conclusões, uma definição de inovação social que toma por base a macroqualidade de vida, caracterizada como o conjunto de opções válidas que um grupo de pessoas tem a oportunidade de selecionar, sendo estas opções no âmbito coletivo. Assim, a melhora da qualidade de vida, segundo tais autores, se dá pelo aumento no número de opções que os indivíduos podem ter à sua escolha e a inovação social, pode ser considerada como qualquer ideia nova com potencial para melhorar tanto a macroqualidade de vida das pessoas quanto a quantidade de vida. Uma síntese das definições discutidas é apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 - Síntese das definições de inovação social

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO
Taylor (1970)	Novas maneiras de fazer as coisas ou formas aperfeiçoadas de ação para suprir necessidades sociais.
Cloutier (2003); André e Abreu (2006)	Processo que visa responder de forma inovadora uma situação social insatisfatória, cujo efeito deve ser duradouro e proporcionar o bem-estar dos indivíduos.
Phills Jr; Deiglmeier e Miller (2008)	Produto final que se apresenta como uma solução eficaz, eficiente e sustentável para um problema social.
Pol e Ville (2009)	Ideia nova com potencial de melhorar a qualidade de vida das pessoas e/ou aumentar as oportunidades de vida dos indivíduos.
Hulgard e Ferrarini (2010)	Sinônimo de empreendedorismo social voltado a criação de valor e mudança sociais, intimamente relacionados às estruturas democráticas e participativas do governo.
Lévesque (2002); Harayama e Nitta (2011); Lundström e Zohu (2011)	Processo que visa atender as necessidades sociais para ampliar e fortalecer a sociedade civil, envolve estratégia, conceitos, ideias e padrões.
Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010); Caulier-Grice et al. (2012)	Processo através do qual são propostas novas soluções às necessidades sociais com a introdução de novas ou melhoradas capacidades, relações ou uso de recursos.
Moulaert et al. (2013)	Processo que envolve mobilização, participação e resultados que visem melhorias nas relações sociais, estruturas de governo e empoderamento coletivo.
OECD (2010; 2017)	Processo que resulta em melhoria social através da implementação de novos mecanismos e normas.

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Diante do exposto, é possível considerar a inovação social como um processo, cuja implementação é iniciada pelos os atores sociais (VAILLANCOURT, 2017) e resultam em melhoria da qualidade ou da quantidade de vida (POL; VILLE, 2009), estimulam a coparticipação da sociedade civil em resposta às demandas sociais em áreas como educação, cultura, saúde, relações sociais (HARAYAMA; NITTA, 2011; MURRAY; CAULIER-GRICE;

MULGAN, 2010; CAULIER-GRICE et al., 2012; MOULAERT et al., 2013; OECD 2010; 2017; VAILLANCOURT, 2017).

2.2.2.3 Objetivos da inovação social

Para os integrantes da Comissão de Inovação Social da União Europeia, está evidente a utilidade da inovação social para os sistemas locais de bem-estar e serviços e como ela contribui para a redução da pobreza, o combate às desigualdades e à mudança nos estilos de vida (BEPA, 2014). Ou seja, a inovação social é motivada por objetivos ou missões sociais e, embora a inovação social não possa resultar em patentes, o retorno dos investimentos reside em fazer uma mudança no mundo (LUNDSTRÖM; ZOHU, 2011). Elas se tornam uma fonte de mudança social e podem contribuir para o surgimento de novos modelos de desenvolvimento (VAILLANCOURT, 2017). Entretanto, embora seja possível constatar que a prática da inovação social é relacionada com a mudança social, destaca-se que para que uma mudança social seja considerada inovação social, há que se ter em conta a novidade e a intenção da prática em direção ao resultado desejado. Isto requer que a prática de inovação social seja planejada, coordenada e orientada para o objetivo específico de promover a mudança social a partir de novas práticas sociais (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

Dentre os objetivos da inovação social, a OECD (2017) destaca a busca por novas respostas para os problemas sociais, através da identificação e oferta de novos serviços que melhorem a qualidade de vida de indivíduos e comunidades, a identificação e implementação de novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação, como elementos diversos que contribuem para melhorar a posição dos indivíduos na força de trabalho, ou seja, seu propósito é expresso na oferta de soluções para problemas individuais e comunitários.

As inovações sociais podem ser pequenas, médias ou grandes em função do grau de melhora e do número de pessoas que se beneficiam dela. Elas incrementam a riqueza social da comunidade, do Estado e até do País, caso as melhorias que proporcionem afetem amplas camadas da população (ECHEVERRÍA, 2008). Em um nível micro, as inovações sociais podem satisfazer as necessidades sociais, melhorar o padrão de vida continuamente e enriquecer a capacidade de agir de grupos e indivíduos locais, ou seja, promover o empoderamento. No nível macro, elas tratam de uma mudança geral na sociedade ao eliminar a desigualdade e exclusão social e promover o desenvolvimento sustentável, sendo que este último estaria relacionado à

mudança de paradigmas existentes em quaisquer das suas dimensões (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

A inovação social assemelha-se a inovação tradicional ao vislumbrar a geração de valor como um dos seus objetivos, entendendo que a finalidade da primeira seja não só criar valor econômico, mas também reforçar a instituição social, visando atender às necessidades sociais de todos os tipos – das condições de trabalho e educação ao desenvolvimento comunitário – além de ampliar e fortalecer a sociedade civil (HARAYAMA; NITTA, 2011). Outra semelhança entre a inovação tradicional e a social, é que ambas podem envolver mudanças conceituais, de processo, produto, organizacionais e de serviços, sendo que a inovação social pode ocorrer nos âmbitos relacional e territorial, sem que sua finalidade primeira seja o lucro, mas sim, a mudança social (OECD, 2017). Entretanto, o grau de novidade não é fator primordial para a inovação social, de fato, impacto da inovação é um traço mais determinante do que seu fator de novidade. No entanto, novas soluções servem para auxiliar na obtenção de resultados, melhorando as práticas existentes e, conseqüentemente, melhorando a vida das populações (Caulier-Grice et al., 2012). Os principais tipos de inovações sociais de acordo com Caulier-Grice et al. (2012) são novos:

- a) produtos – como tecnologias de apoio desenvolvidas para pessoas com deficiência;
- b) serviços – como serviços bancários móveis;
- c) processos – como colaboração mútua e *crowdsourcing*;
- d) mercados – como fair trade ou time banking;
- e) plataformas – como novos quadros conceituais legais ou regulamentares ou plataformas de assistência;
- f) formas organizacionais – como empresas de interesse comunitário;
- g) modelos de negócios – como franquias sociais, ou modelos *just in time* aplicados a desafios sociais.

Para ajudar na compreensão do âmbito da inovação social, as autoridades públicas responsáveis pela política de coesão podem considerar as diferentes realidades, desafios e oportunidades das seis tendências sociais: 1) demografia – migração e envelhecimento da população; 2) ambiente – água, alterações climáticas e energia; 3) novas tendências comunitárias – diversidade e nova comunidade fornecendo soluções de TI; 4) tendências relacionadas com a pobreza – pobreza, exclusão social, pobreza infantil; 5) saúde e bem estar - qualidade de vida; 6) bens e serviços – *fair trade*, produção local (DAINIENE; DAGILIENE, 2015).

A complexidade das inovações sociais decorre e sua vasta abrangência, uma vez que os desafios sociais estão relacionados com as mudanças demográficas, as alterações climáticas, a pobreza, o emprego, os cuidados de saúde e com a educação, caracterizando-as como multidimensionais (HARAYAMA; NITTA, 2011). Ainda, não é suficiente que uma solução original tenha consequências sociais positivas para ser considerada uma inovação social. O processo de criação e implementação também deve atender a certos requisitos: a solução deve ser proveniente da cooperação de diversos atores, incluindo usuários (CLOUTIER, 2003).

2.2.2.4 Processo de inovação social

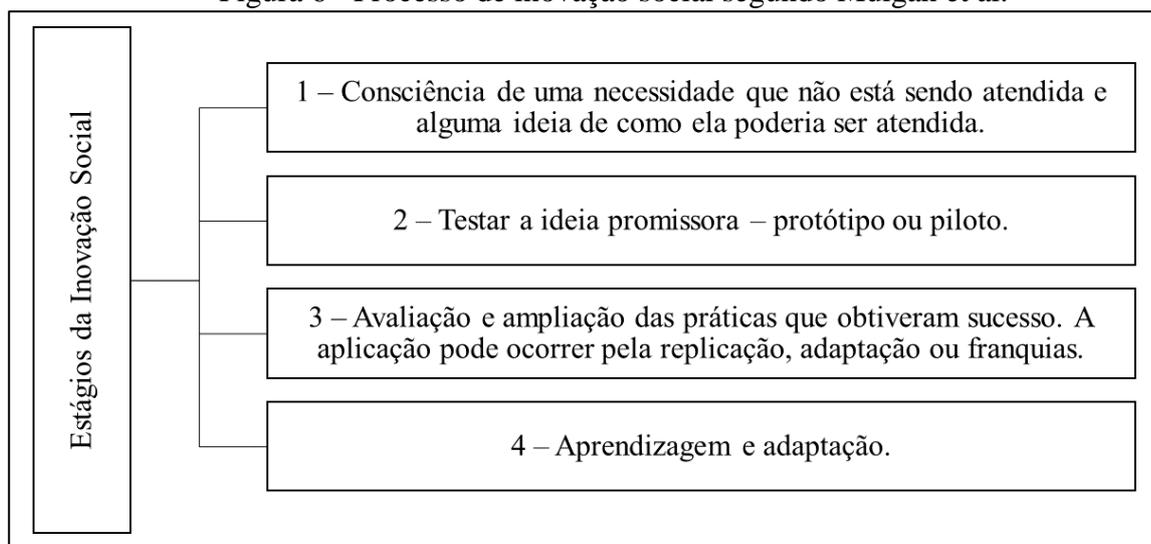
Cloutier (2003) observa em seu estudo que, para alguns pesquisadores, o processo de inovação social é parte integrante da própria inovação social. Em outras palavras, a forma como as soluções são criadas e implementadas, o seu processo, é tão importante para determinar se é uma inovação social quanto a natureza inovadora da solução proposta e seus objetivos. Assim, para ser considerada inovação social, o processo que gerou a solução deve atender a certos requisitos que se enquadram em duas categorias principais: 1) diversidade de atores e, 2) participação do usuário. Ou seja, para a autora o processo deve envolver a cocriação das ações com todos os envolvidos, do criador ao receptor.

Mulgan et al. (2007), ao descreverem como as inovações acontecem, apresentam um modelo de processo composto por quatro etapas, conforme ilustra a Figura 6. O ponto de partida para a inovação é a consciência de uma necessidade que não está sendo atendida e uma ideia de como ela pode ser atendida para relacionar estas necessidades com novas possibilidades. Com relação à primeira etapa, Lettice e Parekh (2010) acrescentam a necessidade de usar a visão periférica, no sentido de perceber ameaças e oportunidades de fontes inesperadas e captar os sinais referentes às necessidades que estão emergindo das periferias. Em síntese, identificar abordagens e tecnologias emergentes e como estas poderiam ser aproveitadas para aliviar os problemas sociais.

Na sequência, destacam-se as ideias promissoras para testá-las na prática. Nesta segunda etapa, será possível verificar a adequação e realizar ajustes na ideia testada. Pesquisas de mercado podem ajudar, mas o resultado será mais efetivo se for feito uso de um protótipo ou um projeto piloto. A etapa seguinte acontece quando há percepção da adequação e utilidade da ideia praticada e, então, organizam-se os recursos e ferramentas necessários para sua replicação ou crescimento. A disseminação da inovação social, segundo os autores deste processo, ocorre em 3 etapas: uma fase inicial de crescimento lento entre um pequeno grupo de

apoiadores comprometidos, então uma fase de decolagem rápida e, em seguida, uma desaceleração à medida que a saturação e a maturidade são alcançadas (MULGAN et al., 2007). As inovações continuam a mudar através de um quarto estágio: aprendizagem e adaptação. Esta fase envolve a consolidação em torno de alguns princípios fundamentais que podem ser facilmente comunicados. Então, à medida que a ideia é implementada em novos contextos, ela evolui ainda mais (MULGAN et al., 2007).

Figura 6 - Processo de inovação social segundo Mulgan et al.



Fonte: Mulgan et al. (2007).

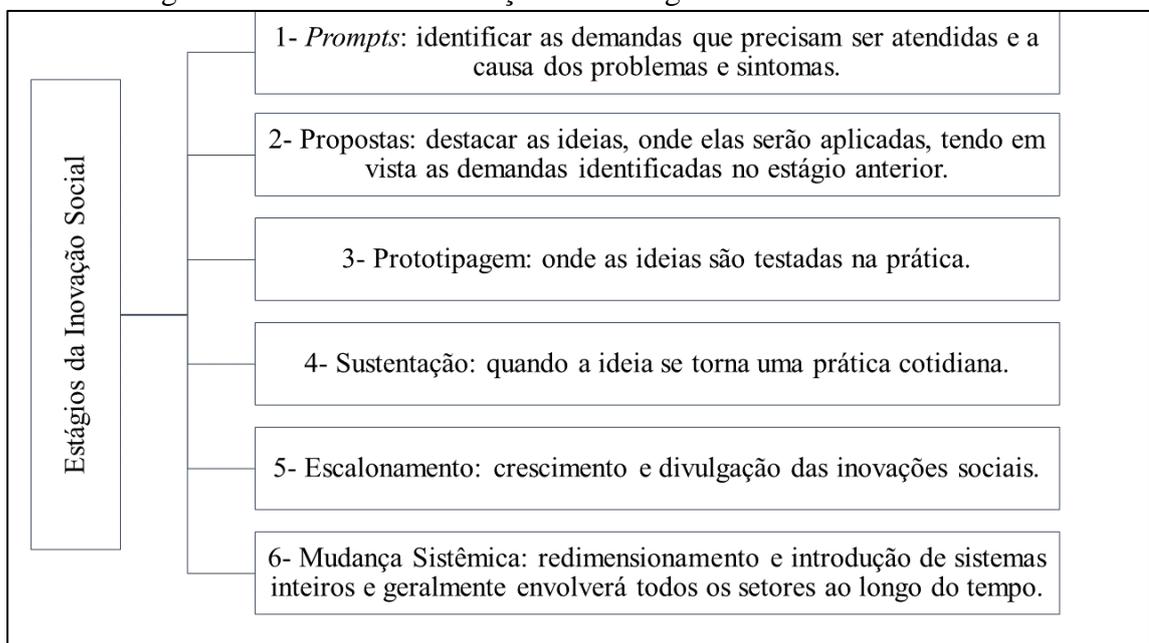
Dentre as características que permeiam este processo ao longo da implementação da inovação social, Mulgan et al. (2007) observam que é comum que sejam precocemente implementadas em função do alto grau de motivação dos atores envolvidos e da morosidade de se contar com apoio do governo ou de outros profissionais. Desenvolver uma abordagem mais reflexiva e ter a capacidade e a paciência necessárias para enfrentar desafios complexos e sistêmicos pode contribuir na redução de problemas resultantes da velocidade com a qual se implementa ou se deseja implementar a inovação social (LETTICE; PAREKH, 2010).

Para que seja possível a implementação, continuidade e evolução da inovação social, o contexto no qual elas ocorrem exerce papel importante, o apoio de órgãos públicos com contratos, comissões ou financiamentos. Da mesma forma as condições financeiras, de liderança e gestão da inovação social, de comunicação e flexibilidade de atuação em diferentes setores influenciam neste processo (MULGAN et al., 2007).

Caulier-Grice et al. (2012) propõem um modelo de processo da inovação social disposto em seis estágios, apresentados na Figura 7. Para os autores, a primeira etapa de qualquer inovação social envolve *prompts* (alertas) que destacam a necessidade de inovação.

Eles podem surgir sob a forma de mudanças inesperadas no ambiente externo imediato, por exemplo, uma súbita crise ambiental ou política, ou ainda serem oriundos de novas evidências, dados ou pesquisas disponibilizadas na comunidade científica, sobre mudanças em políticas, no ambiente ou na sociedade. A segunda etapa envolve a geração de uma nova ideia que fornece uma solução para a necessidade identificada, seguida da etapa na qual as ideias são testadas e sofrem adaptações conforme a experiência transcorre. A quarta etapa transforma os protótipos ou pilotos que tenham se mostrado efetivos, em práticas que podem ser sustentadas e, na etapa seguinte, possam ser difundidas e praticadas em outras localidades.

Figura 7 - Processo de inovação social segundo Caulier-Grice et al.



Fonte: Caulier-Grice et al. (2012).

Por fim, a última etapa do modelo de processo proposto por Caulier-Grice et al. (2012) é considerada o objetivo final de uma inovação social: a mudança sistêmica. Ela envolve interação complexa entre cultura, comportamento do consumidor, prática comercial, legislação e política. Exige que haja incentivos suficientes para que os operadores históricos mudem suas práticas e comportamentos. Por esse motivo, as mudanças sistêmicas são mais propensas a acompanhar períodos de agitação ou crise do que tempos de estabilidade. Apesar de defenderem este modelo composto de seis estágios, os autores ressaltam que não é necessário que as inovações sociais passem por todos eles, pois algumas podem não ter a pretensão de crescer, e sim, foram feitas exclusivamente para uma localidade específica (CAULIER-GRICE et al., 2012).

Lettice e Parekh (2010) destacam dentre os desafios do processo, o fato de pensar no problema a partir de diferentes óticas e superar as dificuldades como o principal deles. Além deste, a compreensão e atuação com a complexidade relacionada a qualquer mudança de sistemas; a superação das resistências dos demais envolvidos; a abertura e o apoio no estabelecimento do *networking* da inovação social também são desafios a serem enfrentados.

2.2.2.5 Atores sociais

A inovação social não é monopólio de um único setor, assim, ela pode ser promovida dentro do governo, das empresas ou do setor sem fins lucrativos (terceiro setor), além de poder ocorrer entre os três setores (HARAYAMA; NITTA, 2011; LUNDSTRÖM; ZOHU, 2011). Utilizar-se da inovação aberta contribui para a disseminação e troca de conhecimentos que poderão acelerar e aperfeiçoar a implementação da inovação social, pois as empresas podem fazer uso das ideias e tecnologias externas em seus próprios negócios, ao mesmo tempo em que deixam suas ideias serem usadas por outras empresas (CHESBROUGH, 2004; LUNDSTRÖM; ZOHU, 2011).

Com relação aos responsáveis pela promoção das inovações sociais, Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008) não as relacionam a um setor específico da economia, eles entendem que mais importante do que sua origem são suas ações e resultados sociais. Os atores-chave no período inicial em que a inovação social ainda está fracamente institucionalizada são os chamados empreendedores sociais. Dentre as características de um empreendedor social, está a pretensão de “proporcionar melhorias sociais reais aos seus beneficiários e comunidades, bem como retornos atrativos (sociais e/ou financeiros) aos seus investidores” (HARAYAMA; NITTA, 2011, p. 13).

Naturalmente, pensa-se que o principal ator para lidar com questões sociais é o governo. O papel das organizações privadas na agenda pública era relacionado apenas com o que poderiam fazer através de atividades comerciais, como pagamento de impostos ou produção de emprego. Caso contrário, elas às vezes contribuíram com doações às ONGs que lidam com questões sociais. Entretanto, com a globalização e a expansão das empresas, elas devem fortalecer as suas práticas de responsabilidade social empresarial direcionadas às questões sociais dos países em que se inserem, no geral países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, em função da mão de obra e custos de instalação mais baixos, além dos incentivos fiscais, favorecendo a sustentabilidade do seu negócio e fortalecendo sua imagem diante das expectativas da comunidade a qual se inserem (SHINTANI, 2011). Neste contexto, os governos

podem desempenhar um papel importante no apoio à colaboração entre os setores e, por conseguinte, na ajuda à aprendizagem social de forma a permitir o desenvolvimento de laços fortes e positivos entre os setores (ANDREW; KLEIN, 2010).

Assim, o alcance dos objetivos almejados por pelas inovações sociais precisa envolver múltiplos *stakeholders*, entre eles, as universidades, os institutos de investigação, as empresas privadas, o governo, a sociedade civil e os cidadãos envolvidos e usuários finais. Para isso, são necessárias formas de integra-los adequadamente e produtivamente durante o processo de desenvolvimento (CLOUTIER, 2003; HARAYAMA; NITTA, 2011).

2.2.2.6 Inovação social corporativa

A inovação social não pode ser vista somente a serviço de organizações públicas ou privadas sem fins lucrativos, mas também para organizações com fins lucrativos (MULGAN, 2006). Ela pode ser implementada tanto no interior quanto no exterior de uma organização. A ISC direcionada para o interior da organização tem como objetivo geral o bem-estar dos funcionários, ou seja, a satisfação de suas necessidades, a fim de melhorar a produtividade da empresa, no sentido de que, levando em conta os interesses dos indivíduos e assegurando a satisfação de suas necessidades, eles irão cooperar para alcançar os objetivos da empresa (CLOUTIER, 2003).

Neste caso, as mudanças podem ocorrer com o estabelecimento de uma nova divisão de trabalho, modificação nas estruturas de poder ou uma melhoria na qualidade de vida no trabalho, visando aumentar a autonomia e o empoderamento dos empregados e a valorização da pessoa humana (CLOUTIER, 2003, BIGNETTI, 2011). Cloutier (2003) ainda incrementa afirmando que para atender às necessidades dos indivíduos, a inovação social voltada para o interior de uma organização deverá resultar em uma mudança positiva na estrutura de produção: uma mudança no perfil dos cargos e nos vínculos que estabelecem entre si de forma que aumentem a autonomia de suas funções, ofereçam oportunidades em termos de realização pessoal e social e oportunidades de crescimento e desenvolvimento. As mudanças na organização do trabalho podem ser expressas através da modificação do quadro institucional e da revisão dos mecanismos de controle, em particular para inovar na gestão de recursos humanos (CLOUTIER, 2003).

Por outro lado, quando a inovação é direcionada à comunidade, seu objetivo será o de atender as necessidades de grupos ou da comunidade como um todo (BIGNETTI, 2011). A RSE, como apresentado na seção 2.1.2.1 deste estudo, pode ser considerada a resposta social

das empresas para a sociedade (CARROLL, 1999; MONTIEL, 2008), entretanto, não deve ser confundida com a inovação social corporativa. O conceito de ISC difere dos esforços tradicionais da RSC em, pelo menos, quatro aspectos (MIRVIS et al., 2016):

- a) os programas tradicionais de RSE resultam de uma intenção filantrópica, enquanto ISC representam um investimento estratégico que as empresas gerenciam mais ou menos como outros investimentos corporativos.
- b) os programas de RSE envolvem contribuições de dinheiro e mão-de-obra, ao passo que a ISC envolve uma empresa com P&D socialmente relevante e aplica toda a gama de ativos corporativos aos desafios.
- c) os programas tradicionais de RSE costumam firmar contrato com ONGs ou grupos comunitários para prestar serviços sociais. ISC envolve uma colaboração mais profunda entre as funções dentro de uma empresa e com partes externas para cocriar algo novo que fornece uma solução sustentável para os males sociais.
- d) enquanto a RSE pode gerar boa vontade e melhorar a reputação corporativa, a ISC também pretende produzir novas fontes de receita e gerar um sistema de inovação socialmente relevante e cultura corporativa que possa ser uma fonte de vantagem competitiva.

Para entender a implementação da ISC, Herrera (2015) avalia o processo em cinco estágios que combinam os elementos da RSE e da inovação empresarial: avaliação; projeto; desenvolvimento; sistematização e institucionalização; e escalonamento. O primeiro estágio envolve a coleta ativa de informações – detecção ativa – a qual fornece o surgimento das ideias inovadoras que estabelecem as bases para o estágio seguinte, de projeto. Na sequência, na fase de desenvolvimento, os projetos são testados a partir de aplicações piloto; os resultados do piloto sistematizam a inovação. Finalmente, a institucionalização envolve a incorporação e a expansão em toda a organização. A autora observa que para que a inovação social seja institucionalizada é necessário que esteja alinhada com a estratégia da organização, que a organização possua elementos institucionais que permitam a inovação social e que a motivação da inovação social esteja clara. Por fim, a implementação completa de uma solução social pode levar meses, anos ou mesmo décadas (HERRERA, 2015).

Mirvis et al. (2016) identificam quatro tipos de conhecimentos relevantes para a ISC:

- a) saber o quê (*know-what*): conhecimento sobre as condições locais em sua cadeia de suprimentos ou em um mercado em que procuram entrar;
- b) saber como (*know-how*): capacidade desenvolvida pelas empresas experimentalmente, através da cocriação de inovações sociais com parceiros e/ou

usuários;

- c) saber quem (*know-who*): as empresas precisam de legitimidade e conexões com os interesses e usuários locais, tal envolvimento pode ser facilitado por empresas parceiras que além de facilitar o envolvimento com comunidades locais e clientes não-tradicionais, podem proporcionar acesso a interesses além do alcance corporativo usual. Os laços sociais são importantes na aquisição e transferência de conhecimento;
- d) saber porque (*know-why*): motivação que pode produzir a perseverança e resiliência que as organizações precisam para um intercâmbio de conhecimento mais profundo e cocriação.

As empresas privadas podem engajar-se em inovações sociais de muitas maneiras, mas uma abordagem consistente e o apoio dos mecanismos institucionais aumentam a probabilidade de as empresas iniciarem e implementarem com sucesso as soluções sociais (HERRERA, 2015; MIRVIS et al.; 2016). Além disso, investir em inovações tendo como base a sustentabilidade não significa que a empresa não terá resultados positivos com relação à competitividade e lucratividade (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009), uma vez que nas organizações que tem por base a abordagem TBL o resultado de suas ações pode refletir não apenas no seu desempenho em particular, mas também em retornos positivos aos demais *stakeholders* e à comunidade (ELKINGTON, 1994). Além disso, Barbieri et al. (2010) reforça o resultado positivo de associar a imagem da organização com ações em prol da comunidade, podendo melhorar seu posicionamento no mercado e, por consequência, impactar na sua competitividade, uma vez que se está considerando organizações com fins lucrativos.

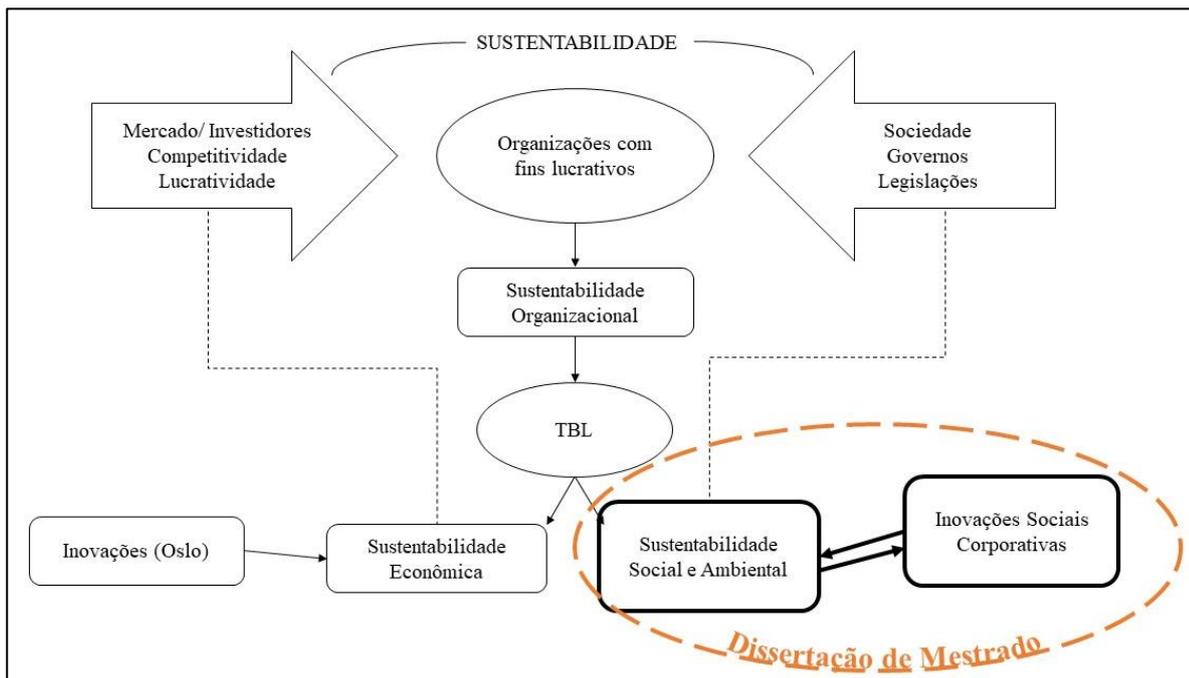
2.3 QUADRO TEÓRICO DE BASE E POSICIONAMENTO DO ESTUDO

A partir do referencial teórico apresentando, contemplando Sustentabilidade e Inovação e tendo em vista o conceito e as dimensões da inovação social, bem como sua prática em organizações do setor privado, verifica-se que esta pesquisa complementa a literatura existente no que se refere aos estudos sobre ISC e como esta pode atender à sustentabilidade organizacional. Conforme observado, com os avanços tecnológicos, a globalização e a atuação das empresas enquanto coexistentes em uma sociedade, as organizações têm cada vez mais responsabilidades sobre a sustentabilidade e as dimensões do desenvolvimento sustentável. Tal situação exige que as preocupações com a inovação ultrapassem a questão competitiva e de valor econômico, para também ocuparem-se do valor social, exigindo investimentos não apenas

na dimensão econômica, mas também nas dimensões ambientais e sociais do desenvolvimento sustentável. Neste contexto, uma alternativa viável pode ser o investimento em processos de inovação social.

Contudo, visando aprimorar e incentivar as organizações privadas a investirem em inovações sociais, são necessários estudos que indiquem meios através dos quais tais investimentos possam resultar em ganhos, mesmo que indiretos, relacionados aos objetivos estratégicos da organização, os quais ultrapassem o valor social, já reconhecido como objetivo primário de processos de inovação social impulsionados por organizações privadas. O presente estudo pretende contribuir para identificar e aproximar os conceitos de sustentabilidade organizacional e inovação social no contexto de organizações privadas, ou seja, inovação social corporativa, objetivando analisar a dinâmica entre seus elementos na dimensão social. O esquema resultante da revisão de literatura realizada, a partir do qual a pesquisa será estruturada, é apresentado na Figura 8.

Figura 8 - Quadro conceitual de base para o estudo



Fonte: elaborado pela autora (2018).

Há uma vasta gama de definições sobre inovação social no referencial teórico aqui apresentado (DRUCKER, 2005; MURRAY; MULGAN; CAULIER-GRICE, 2008; BIGNETTI, 2011; CAULIER-GRICE et al., 2012; MOULAERT et al., 2013; BEPA, 2014; CAJAIBA-SANTANA, 2014; CRISES, 2015; DAINIENE; DAGLIENE, 2015). Neste estudo a inovação social será definida como o processo de implementação de novas soluções ou

produtos direcionados à melhoria da qualidade de vida de uma determinada comunidade, a partir da interação e cocriação entre atores, priorizando a mudança ou melhoria social em detrimento ao lucro e com um caráter duradouro para a comunidade. O conjunto de ações nesse sentido pode favorecer o reconhecimento de uma organização como inovadora sustentável, quando consideradas as três dimensões da sustentabilidade. Acrescenta-se que, neste estudo serão analisadas as ações implementadas por organizações do setor privado e sua aproximação com a sustentabilidade social das organizações.

Por fim, a partir do referencial teórico, foram identificados critérios e condições apresentados pelos autores para caracterizar a inovação social conforme seus objetivos e motivações, processo, atores e resultados. Acrescenta-se a isto os fatores que diferenciam as práticas sociais, indicando a existência de um processo de ISC daqueles que respondem à RSE e os elementos que precisam permear este processo. A síntese destes fatores é apresentada no Quadro 7.

Quadro 7 - Fatores indicativos de inovação social corporativa

(continua)

Fator	Autores
OBJETIVOS E MOTIVAÇÕES	
Motivada por uma missão social cujo retorno esperado é uma mudança na sociedade.	Lundström e Zohu (2011)
Procura promover novas práticas baseadas nas relações sociais e experiências de quem precisa.	Moulaert (2003)
Implementa soluções para problemas sociais que ultrapassam a capacidade do governo e diferenciam-se das soluções já existentes.	Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008); OECD (2017)
Visa a inclusão social, criação de emprego e qualidade de vida.	OECD (2010; 2017)
Percebe o bem-estar social como uma meta (não consequência) relacionada a qualidade de vida e das atividades desenvolvidas pelas pessoas.	OECD (2010; 2017)
A prática social é oriunda de um investimento estratégico e não de uma intensão filantrópica.	Herrera (2015)
ATORES SOCIAIS	
Provoca a mobilização e participação das pessoas, melhorando as relações sociais, estruturas de governo e/ou empoderamento coletivo.	Moulaert et al. (2013).
A prática social é resultado de um processo de cooperação entre diversos atores.	Lévesque (2002), Cloutier (2003), Harayama e Nitta (2010).
O usuário final é envolvido no processo de desenvolvimento das práticas sociais direcionadas a ele.	Cloutier (2003)
Os setores internos da organização colaboram e participam da cocriação da prática social, desenvolvida pela própria empresa e não por contratos com ONGs ou grupos comunitários.	Herrera (2015)
PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO	
Existiu um processo de P&D socialmente relevante e aplica ativos corporativos na prática, ao invés de contribuir financeiramente ou com mão-de-obra em práticas já estabelecidas.	Herrera (2015)
Seu processo teve início a partir da avaliação, pesquisa ou constatação de uma necessidade social ainda não atendida.	Mulgan et al. (2007), Caulier-Grice et al. (2012), Herrera (2015)
A prática é testada, avaliada e adaptada de acordo com os resultados testes iniciais.	Mulgan et al. (2007), Caulier-Grice et al. (2012), Herrera (2015)

(Conclusão)

Ocorreu processo de compartilhamento e difusão da prática para outros setores, localidades.	Mulgan et al. (2007), Caulier-Grice et al. (2012), Herrera (2015)
A prática social resultou em mudança sistêmica envolvendo a cultura, o comportamento dos usuários, as práticas e políticas.	Caulier-Grice et al (2012)
RESULTADOS	
Modifica a economia e aprofunda-se na cultura (local, regional, global).	Drucker (2005)
Volta-se para a economia social, percebendo recursos não mercantis e não monetários.	Lévesque (2002)
Contribui para o surgimento de novos modelos de desenvolvimento.	Vaillancourt (2017)
Nível micro: Satisfaz necessidades sociais, melhora o padrão de vida continuamente e enriquece a autonomia de grupos de indivíduos.	Cajaíba-Santana (2014)
Nível Macro: Promove uma mudança geral na sociedade ao eliminar a desigualdade e exclusão social.	Cajaíba-Santana (2014).
Promove mudanças no processo de trabalho, relações de poder, aumento da autonomia e empoderamento dos funcionários.	Cloutier (2003); Bignhetti (2011)
Produz novas fontes de receita a partir de um sistema de inovação socialmente relevante.	Herrera (2015)
A cultura corporativa oriunda da prática social passa a ser fonte de vantagem competitiva.	Herrera (2015)

Fonte: elaborada pela autora (2017).

Ainda, quatro condições são destacadas na literatura e precisam ser levadas em consideração na realização de processos de inovação social e em seus resultados: cocriação, autonomia, empoderamento e impacto social relevante, os quais também podem atender aos resultados esperados para a sustentabilidade social nas organizações, conforme critérios apresentados na seção 2.1.6. Esses fatores contribuem para a definição das técnicas de coleta e análise dos dados, apresentadas a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é apresentada a caracterização do método utilizado para a realização da pesquisa, envolvendo o delineamento, a definição das unidades de análise, as técnicas e o instrumento de coleta de dados e, por fim, as técnicas utilizadas para analisar os dados obtidos, constituindo o conjunto de procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, optou-se por realizar uma pesquisa aplicada de natureza qualitativa, com objetivos exploratório e descritivo. Justifica-se a escolha desta abordagem, pois, para atingir os objetivos propostos, pretendeu-se analisar como ocorreram as situações pesquisadas, analisar interações entre as dimensões do contexto, compreender e descrever os processos que são experimentados por grupos sociais e que podem promover mudanças de opiniões (OLIVEIRA, 2001; HAIR JR. et al., 2005; KLEIN et al., 2015). Além disto, tendo em vista as estratégias de coleta e análise dos dados utilizadas no estudo, este tipo de abordagem possibilita a investigação *in loco* e a interação face a face entre os sujeitos e o pesquisador, garantindo maior liberdade para trabalhar os dados, desde que seja levado em consideração o esforço sistemático e rigoroso de respeito às regras analíticas e ao plano de trabalho (SAMPIERI, 2006; CRESWELL, 2010; KLEIN et al., 2015).

Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, o foco do estudo esteve na descrição e interpretação dos dados obtidos ao longo das etapas, cuja condução foi flexível, dando ênfase ao entendimento do contexto, tendo em vista o comportamento dos participantes e das situações que estão vinculados ao contexto e aos objetos pesquisados (MOREIRA, 2002; FLICK, 2009, KLEIN et al., 2015). Ademais, sendo um tema cujo consenso não é verificado no referencial teórico quanto à abordagem ou teoria que possa explicá-lo e defini-lo, o estudo exploratório favorece a busca do enfoque ou da abordagem teórica a ser descrita e interpretada a partir dos resultados coletados (HAIR JR et al., 2005; YIN, 2015).

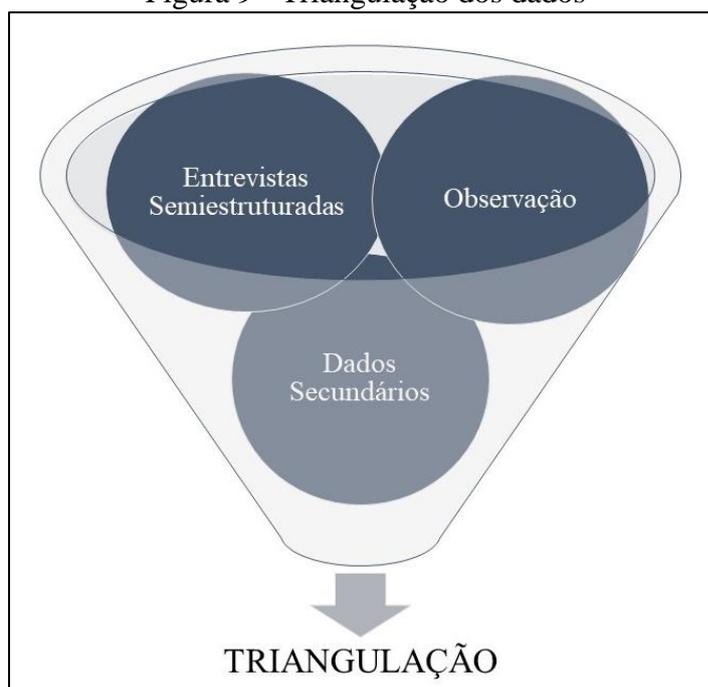
Elegeu-se o procedimento técnico de estudo de caso, que pode ser único ou múltiplo e cujas unidades de análise podem ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões, sendo que a individualidade é mantida (ROESCH; BECKER; MELLO, 2005). Além disso, o estudo de caso parte de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, através do qual são definidos os limites entre o fenômeno e o contexto. É amplamente utilizado em estudos organizacionais devido a

sua versatilidade (GODOY, 2010), assim como é bastante usado nas disciplinas de ciências sociais, pois permite que os investigadores foquem em um caso e retenham uma perspectiva holística do mundo real, através da qual é possível extrair da prática, em profundidade, as explicações da situação estudada e desenvolver conceitos a partir dos dados que emergem do estudo. Resulta em múltiplas fontes de evidência que deverão passar por uma triangulação dos dados no processo de análise (GODOY, 2010; YIN, 2015).

Optou-se pelo estudo de casos múltiplos, como estratégia de pesquisa a fim de aprofundar a compreensão das práticas sociais realizadas por organizações do setor privado, a partir das dimensões da inovação social e tendo em vista verificar como tais práticas aproximam-se das expectativas e dos resultados da sustentabilidade social. Esta estratégia de pesquisa indica adequação ao problema de pesquisa proposto, visto que favorece o exame da natureza global dos casos selecionados (YIN, 2015).

Tendo em vista a qualidade da pesquisa ora proposta, segue-se a proposta de Flick (2009), para quem a qualidade está relacionada com padronização e controle da situação na qual o pesquisador atuou, sofrendo suas influências. Para garantir a confiabilidade e validade nos resultados de uma pesquisa, é prudente que o pesquisador, ao inserir-se no contexto, utilize métodos científicos que atenuem as fortes influências. Além disso, os resultados obtidos através das fontes de coleta dos dados devem ser triangulados, o que valida e indica a confiabilidade do estudo de caso realizado (FLICK, 2009).

Figura 9 - Triangulação dos dados



Fonte: elaborada pela autora (2017).

Nesta dissertação os resultados triangulados foram obtidos através de: entrevistas semiestruturadas; observação e dados secundários coletados ao longo do processo investigatório, conforme ilustrado na Figura 9.

3.2 OBJETO DE PESQUISA, UNIDADES DE ANÁLISE E PARTICIPANTES DO ESTUDO

Delimitar a pesquisa significa estabelecer limite para a investigação (MARCONI. LAKATOS, 2006). Considerando a inovação social corporativa como o objeto de pesquisa dessa dissertação, destaca-se a definição de inovação social já explicitada. A partir de tais definições, aliadas a sua implementação e prática em organizações do setor privado e à contribuição advinda destas práticas para a sustentabilidade organizacional, mais especificamente para sua dimensão social, identificam-se como unidades de análise da presente pesquisa, três organizações situadas no interior do Rio Grande do Sul, cujas ações realizadas para e com a sociedade recebem destaque e divulgação nesta união federativa. São elas:

- 1) Organização A (OA): indústria metalmeccânica de grande porte com atuação multinacional, possui aproximadamente 12mil funcionários no total e desenvolve suas práticas sociais através de um Instituto Social (OSCIP).
- 2) Organização B (OB): indústria de artefatos de borracha de médio porte, possui 600 funcionários e atuação nacional. Suas práticas sociais fazem parte do modelo de negócio adotado pela organização, o qual está pautado no bem-estar das pessoas em primeiro lugar.
- 3) Organização C (OC): prestadora de serviços na área da saúde, esta unidade de análise tem atuação regional, porém faz parte de um grupo nacional de grande porte. Possui cerca de 1800 funcionários e pauta seu modelo de negócio e suas práticas sociais com base nos princípios cooperativistas, através do setor de Gestão da Sustentabilidade.

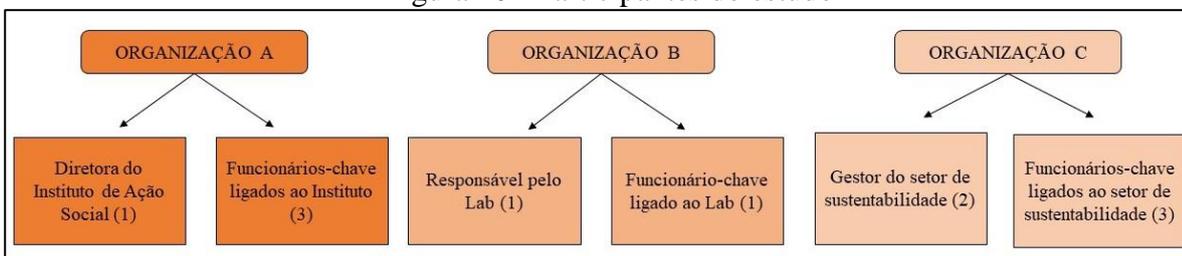
Pela dificuldade em aplicar uma estratégia mais sistemática de seleção das unidades de análise, optou-se pela conveniência, selecionando as organizações supracitadas por sua representatividade regional, no que tange às práticas sociais, e pelo seu interesse em participar do estudo (FLICK, 2012). No entanto, a seleção das unidades de análise considerou a atenção de cada uma delas aos critérios elencados abaixo como pré-requisitos para que fosse escolhida:

- a) implementar novas soluções ou produtos direcionados à qualidade de vida da comunidade em que está inserida;

- b) favorecer a interação e troca de experiência entre atores e entre outras organizações;
- c) priorizar o valor social em detrimento a obtenção de lucro nas ações voltadas para a comunidade;
- d) contempla uma das dimensões e temas passíveis de práticas voltadas à sustentabilidade social, apresentados no Quadro 5 do presente estudo.

O termo de consentimento de participação foi enviado e assinado pelo respectivo representante de cada organização. O Apêndice 2 deste estudo reproduz o modelo deste documento, já que os documentos originais não foram aqui incluídos a fim de atender ao sigilo que resguarda devidamente a identidade dos participantes. Uma vez que há, em cada uma das empresas, um setor específico que se responsabiliza por tais ações junto a comunidade, teve-se como meta entrevistar o total de funcionários vinculados a estes setores, garantindo a visão de cada envolvido nos processos e constituindo-se, assim, o conjunto de participantes deste estudo, elucidado na Figura 10. Os entrevistados também consentiram sua participação através de termo, cujo modelo, de igual modo, consta no Apêndice 2.

Figura 10 - Participantes do estudo



Fonte: elaborada pela autora (2017).

Dentre os integrantes de cada organização, na OA participaram do estudo quatro funcionários, sendo a Representante do Instituto no qual a principal ação social é realizada, e os três funcionários que assumem responsabilidades de coordenação. Os demais funcionários ligados a este instituto não foram entrevistados por serem educadores sociais cujas atribuições não envolvem definições estratégicas. Na OB foram apenas dois funcionários entrevistados, por serem estes os designados para responder pelas ações realizadas no Laboratório de Inovação Social, chamado pela organização de LAB e por estarem vinculados formalmente a este setor. Por fim, na OC foram cinco funcionários entrevistados, entretanto algumas particularidades precisam ser destacadas neste caso: durante o processo de coleta de dados ocorreu a troca de gestão do setor e assim, a primeira parte da observação direta foi realizada com a primeira gestora do setor, a qual já acompanhava as atividades desde o início. A gestora substituta foi a

responsável por responder ao questionário semiestruturado. Também, uma das funcionárias da OC encontrava-se em licença maternidade durante o período de coleta de dados e, por isso, não participou do estudo. Assim, o *corpus* do estudo foi constituído de onze respondentes das três empresas participantes. A construção do *corpus* foi feita conforme indicam Bauer e Gaskell (2003), tendo em vista o critério da representatividade destes funcionários e de seu envolvimento com os processos estratégicos de implementação das ações sociais. Neste sentido foi possível garantir eficiência no material coletado.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A primeira etapa da coleta de dados foi direcionada ao mapeamento das ações sociais implementadas por cada uma das organizações participantes, tendo em vista submetê-las, posteriormente, à análise, considerando a definição de inovação social adotada neste estudo, bem como as demais características da ISC, conforme Mirvis et al. (2016). As ações sociais identificadas com base em tais critérios serão caracterizadas e descritas, juntamente com a caracterização de cada uma das organizações participantes no que tange às suas práticas sociais. Para isso, a coleta envolve pesquisa documental de dados secundários disponibilizados pelas organizações, eletrônica e fisicamente, dentre eles, os relatórios sociais e/ou de sustentabilidade. O objetivo desta etapa é o de conhecer o conjunto de ações implementadas por cada organização com vistas a identificar, quais aproximam-se ou podem ser consideradas inovações sociais. Para a seleção dos documentos utilizados, foram adotados os critérios propostos por Forster (1994): acesso liberado aos dados; verificação da autenticidade; categorização e análise dos dados.

Complementarmente aos dados obtidos nesta primeira etapa, tem-se início o processo de coleta de dados primários, com a realização de observação direta, com visitas às organizações, através das quais pretendeu-se estimular os entrevistados a contarem o histórico das práticas sociais, os acontecimentos importantes e os envolvidos em sua implementação. Para a realização desta etapa de pesquisa, estabeleceu-se um roteiro a ser seguido em cada uma das visitas às três organizações analisadas. Este roteiro foi composto por XX etapas que seguiram as mesmas regras e procedimentos, dentre os quais estavam incluídas as visitas informais para coleta de evidências, conversas com a equipe envolvida nas ações sociais, análise de comportamentos e expressões percebidas durante o processo (KLEIN et al., 2015). O roteiro da observação é apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 - Roteiro adotado para a observação direta

FASES	REGRAS
PREPARAÇÃO	Avaliação das fontes secundárias acessadas; Formulação de questões a respeito do interesse da pesquisa; Agendamento das visitas às unidades de análise;
VISITAÇÃO	Reunião inicial de apresentação da pesquisa e de seus objetivos; Levantamento de informações sobre o histórico/evolução das práticas sociais e a função de cada ator neste processo; Visitação no local onde as práticas acontecem e no ambiente empresarial;
ANOTAÇÕES E CONCLUSÕES	Registrar elementos verbais e não verbais Agendamento das entrevistas semi-estruturadas e explicações sobre as próximas etapas da pesquisa

Fonte: elaborado pela autora (2018).

As visitas iniciaram-se com a apresentação da pesquisadora, da temática e dos objetivos do estudo. Tendo em vista a amplitude com a qual a expressão inovação social pode ser considerada, também se apresentou aos participantes do estudo a definição adotada. Não foram estabelecidos critérios quanto a participação dos atores nesta etapa, podendo ser realizada individualmente ou coletivamente com todos os respondentes do estudo em cada uma das organizações participantes. Assim, nas OA e OB a apresentação foi realizada coletivamente; na primeira com a gestora e mais dois respondentes e na segunda com os dois respondentes. Na OC, a apresentação da pesquisa foi feita, primeiramente com a gestora do setor responsável pela sustentabilidade e depois com os demais participantes. Este momento também foi importante para o estabelecimento de vínculos entre a pesquisadora e os participantes, além do esclarecimento de dúvidas e firma dos termos de consentimento em participação individual neste estudo. As etapas da pesquisa, os prazos e as datas para a realização das entrevistas semiestruturadas também foram negociadas após o encerramento da visitação às dependências da empresa e ao conhecimento das rotinas envolvidas nas práticas sociais.

Na etapa seguinte, buscou-se, através de entrevista semiestruturada em profundidade, obter dados referentes a cada uma das dimensões da inovação social, descrever seu processo de implementação, desde a concepção (ideia inicial, estabelecimento dos objetivos, pesquisa, definição de equipe, recursos e investimentos, resultados esperados, prazo), implementação (processos e atores envolvidos, oportunidades e desafios, tempo despendido) e avaliação dos resultados (indicadores, percepção de resultados). Solicitou-se a percepção dos respondentes quanto aos desafios e oportunidades encontrados ao longo do processo para obter dados sobre o papel dos atores e o ambiente no qual as ações sociais acontecem. As questões norteadoras e secundárias elaboradas para obter tais informações estão contempladas no questionário apresentado no Apêndice 3.

A adoção de roteiro semiestruturado permite ao pesquisador, além do uso de questões abertas, a apreensão e compreensão em profundidade da perspectiva dos respondentes, sendo assim, uma ferramenta adequada para estudos exploratórios (HAIR JR et al., 2005). O uso desta entrevista flexibiliza o processo de questionamento e possibilita ao pesquisador indagar sobre dados que não foram previamente imaginados e, tampouco estavam incluídos no roteiro (VERGARA, 2009). Dentre as vantagens do uso desta técnica encontra-se a elaboração de formulário com tópicos relativos ao problema estudado de forma a garantir certa flexibilidade para realizar as perguntas relevantes ao estudo e sondar razões ou motivo ou até mesmo, esclarecer pontos específicos, sem a necessidade de obedecer a uma estrutura formal e, assim, permitir-se estabelecer contato face a face com os participantes do estudo (MARCONI; LAKATOS 2006).

A despeito destas vantagens, Marconi e Lakatos (2006), também elencam, como fragilidades dessa abordagem, a possibilidade de que ocorra divergência entre os significados das perguntas por parte do informante, a omissão ou distorção de dados importantes por parte do entrevistado, receando que sua identidade seja revelada e, ainda, a possibilidade de que o entrevistador influencie o entrevistado conforme a linguagem utilizada ou seu posicionamento ao fazer as perguntas, consciente ou inconscientemente.

O processo de elaboração do instrumento utilizado na realização das entrevistas semiestruturadas partiu do estabelecimento de cinco categorias *a priori*, segundo as dimensões da inovação social apresentadas na seção 2.2.2, que nortearam a coleta e a posterior análise dos dados. Tais categorias são apresentadas no Quadro 9, bem como a indicação dos autores cujas considerações embasaram a elaboração do instrumento de coleta de dados e foram utilizados na análise e interpretação dos resultados.

Para formular o instrumento de coleta, considerando as categorias e recortes teóricos apresentados no Quadro 9, foram elaboradas as questões norteadoras da entrevista semiestruturada. No decorrer das respostas a estas questões, foram elencadas questões secundárias que favorecem o aprofundamento teórico e a construção do discurso dos respondentes, tendo em vista atender aos objetivos do estudo. O instrumento foi submetido para avaliação de quatro especialistas, dentre os quais, três sugeriram adequações: Prof. Dra. Cristine Hermann Nodari, Prof. Dra. Janaina Macke e Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea, um especialista não aprovou por divergências quanto à teoria abordada. Após ajustes, o instrumento foi reenviado aos avaliadores para parecer final. As sugestões foram consideradas e a estrutura principal do instrumento aprovado está disposta no Apêndice 3.

Quadro 9 - Categorias analíticas estabelecidas *a priori*

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES	REFERÊNCIAS
OBJETIVOS E MOTIVAÇÕES	Identificar as razões de a organização investir em ações de Inovação Social e as principais motivações pela escolha e implementação de cada ação.	<ul style="list-style-type: none"> - Redução da pobreza, combate às desigualdades sociais e à mudança nos estilos de vida (BEPA, 2014); - Missões sociais visando uma mudança global (LUNDSTRÖM, ZOHU, 2011); - Novos modelos de desenvolvimento (VAILLANCOURT, 2017); - Identificar e ofertar novos serviços visando a qualidade de vida de indivíduos e comunidades; novos processos para inserção no mercado de trabalho (OECD, 2010); - Melhorar o padrão de vida e empoderar grupos e indivíduos locais; eliminar a desigualdade e exclusão social; promover o desenvolvimento sustentável (CAJAIBA-SANTANA, 2014); - Geração de valor econômico e social (HARAYAMA; NIITA, 2011); - Melhora da imagem e manutenção da competitividade, incremento na responsabilidade social, lucratividade (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009; BARBIERI et al., 2010; SHINTANI, 2011).
ÂMBITO E DESAFIOS SOCIAIS	Identificar a qual desafio social cada ação de Inovação Social implementada atende, ou seja, o âmbito de cada ação.	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura de novos mercados, plataformas, modelos de negócio (CAULIER-GRICE et al., 2012). - Mudanças demográficas; alterações climáticas; pobreza; emprego; saúde; educação (HARAYAMA; NITTA, 2011); - Demografia; Ambiente; Novas tendências comunitárias; Pobreza e exclusão social; Saúde e Bem-estar; Bens e Serviços (DAINIENE; DAGILIENE, 2015). - Dimensões: Social, Socioinstitucional, socioeconômica e socioambiental (COLANTÔNIO, 2007).
ATORES SOCIAIS	<i>Identificar os stakeholders envolvidos em cada ação, destacando o papel de cada um deles no processo, tendo em vista descrever o sistema de inovação envolvido.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Universidades, institutos de investigação, empresas privadas, governo, sociedade civil e cidadãos (ANDREW; KLEIN, 2010; HARAYAMA; NITTA, 2011);</i> - <i>P&D; participação ativa da comunidade acadêmica, órgãos governamentais, instituições de normalização, organizações da sociedade civil (BARBIERI et al., 2010; DAINIENE; DAGILIENE, 2015).</i>
PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL	Identificar as etapas de cada inovação, desde a ideia inicial até a implementação.	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação, projeto, desenvolvimento, sistematização e institucionalização, e escalonamento (HERRERA, 2015); - Estágios do processo de inovação (MULGAN et al., 2007; CAULIER-GRICE et al., 2012).
RESULTADOS E INDICADORES SOCIAIS	Identificar quais foram os indicadores sociais utilizados para mensurar o resultado de cada uma das ações implementadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Eleitos pela organização; - GRI e/ou DJSI - Balanço social

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Durante os meses de julho e novembro de 2017 os dados primários foram coletados *in loco*. Para cada organização participante iniciou-se com a observação direta e posteriormente as entrevistas individuais com o instrumento semiestruturado desenvolvido. Os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas foram registrados eletronicamente com gravador de voz, a partir do consentimento dos participantes. Este recurso garantiu o aproveitamento de 100% das entrevistas registradas e transcritas. No total, foram realizadas dez entrevistas individuais semiestruturadas. Ao longo do processo de observação, durante a reunião de apresentação do projeto por parte da pesquisadora percebeu-se a necessidade de, também, solicitar a autorização dos participantes para gravar o diálogo, visto que neste momento os participantes aproveitavam para passar detalhes da forma como a organização constituiu suas práticas e como elas operam atualmente. No Quadro 10 constam os dados de cada uma das entrevistas semiestruturadas e dos diálogos obtidos durante parte da observação direta.

Quadro 10 - Quadro geral das entrevistas

ENTREVISTADO	ORGANIZAÇÃO	TEMPO DE ENTREVISTA	LAUDAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
OBSERVAÇÃO	A	40min	7,5	Ago./2017
E1 - MR	A	1h13min (73min)	9,5	Ago./2017
E2 - JP	A	1h07min (67min)	11,5	Ago./2017
E3 - CR	A	1h20min (90min)	8	Set./2017
E4 - RD	A	55min (55min)	8	Set./2017
OBSERVAÇÃO	B	1h07min (67min)	8	Set./2017
E1 - J	B	59min	8,5	Set./2017
E2 - IC	B	1h09min (69min)	9	Set./2017
OBSERVAÇÃO	C	1h42min (102min)	18,5	Jul./2017
E1 - JO	C	45min	9,5	Out./2017
E2 - JK	C	38min	7,5	Out./2017
E3 - MG	C	59min	8,5	Nov./2017
E4 - MI	C	47min	9,5	Nov./2017
TOTAL	13	13h52min	114	5 meses

Fonte: elaborado pela autora (2017).

As entrevistas foram gravadas em arquivos de áudio, em formato MP3, e transcritas em arquivos do *software* editor de textos *Word*, para que posteriormente fossem submetidas à análise qualitativa. A transcrição foi feita pela pesquisadora, sem auxílio de *software* de reconhecimento de voz e nelas foram mantidas apenas as iniciais do nome dos respondentes, a indicação de qual empresa pertenciam - OA, OB ou OC - e o nome da empresa, dito pelos respondentes ao longo da sua fala, foi substituído apenas pelo termo “empresa”. A etapa de transcrição provoca uma mudança no meio de armazenamento dos dados e isto favorece a sua precisão, fidelidade e interpretação. Durante a transcrição, a tendência utilizada foi a de organizar alguns trechos e escrevê-los utilizando a linguagem gramatical. Isso foi feito tendo

em vista maior facilidade na leitura, codificação e análise dos dados, já que o foco do estudo esteve no conteúdo factual do que foi dito e não nos detalhes de expressão (GIBBS, 2009). Neste ponto, as notas de campo onde eram registradas as experiências e observações, contribuíram para a captação das sensações e expressões no decorrer da entrevista. Estes dados eram registrados após a realização da entrevista, permitindo que a etapa de análise tivesse início.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados se caracteriza por uma série de eventos subsequentes como exame, categorização, tabulação, teste ou na recombinação de evidências com o objetivo de obter conclusões embasadas empiricamente, seguindo uma estratégia analítica geral (YIN, 2015). Assim, o material obtido nas três etapas da coleta de dados, foram submetidos à análise de conteúdo, tendo por base as instruções de Bardin (2011), Gibbs (2009) e Creswell (2007).

A análise de conteúdo é entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, a qual prevê o uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens coletadas para a obtenção de indicadores, não necessariamente quantitativos, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção de tais mensagens (BARDIN, 2011). No caso deste estudo, por ser exploratório, o processo de análise e interpretação parte da junção entre os passos adotados na pesquisa dando-lhes sentido (CRESWELL, 2007).

A análise dos dados seguiu o roteiro proposto por Creswell (2007):

- a) organização e preparo dos dados a serem analisados: organização das notas, documentos e transcrições;
- b) leitura do material a fim de dar a ele um sentido geral e reflexão sobre o sentido global;
- c) início da análise com o processo de codificação
- d) avaliação e previsão a respeito de como serão apresentados os dados na narrativa qualitativa;
- e) interpretação da análise e extração de significado dos dados.

Assim, os dados primários e secundários coletados foram organizados, transcritos e agrupados por objeto de estudo. Inicialmente, os resultados apresentam a caracterização e descrição de cada um dos casos, compondo a análise intercaso. Posteriormente, os dados secundários obtidos através das observações diretas e entrevistas semiestruturadas foram categorizados. A própria elaboração do roteiro já introduzia esta etapa, uma vez que as questões

foram divididas em blocos, cada um dos quais referentes a uma dimensão da inovação social: objetivos e motivações, âmbito e desafios sociais, atores sociais, processo, resultados e indicadores. Para cada bloco, os objetivos foram estabelecidos, conforme apresentado no Quadro 9.

A categorização é “uma operação de classificação dos elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação” (BARDIN, 2011, p. 145) e as categorias são classes que reúnem um grupo de elementos em razão de suas características comuns. Para Gibbs (2009), a categorização do conteúdo temático dos dados é uma forma de codificação que facilita o acesso e a comparação relativamente rápidos de todos os dados marcados com o mesmo código, enquanto que a codificação é uma forma de indexar ou categorizar o texto para estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a ele.

Para a definição final das categorias optou-se pelo modelo misto (LAVILLE; DIONNE, 1999), o qual permite aos pesquisadores modificar as categorias estabelecidas *a priori*, tendo em vista o resultado da análise preliminar de seus resultados, podendo, também, complementar com categorias estabelecidas *a posteriori*. Assim, além das categorias estabelecidas previamente e apresentadas no Quadro 9, os resultados da análise dos dados primários e secundários foram codificados, tendo em vista o estabelecimento de subcategorias de análise para cada categoria relacionada. Dentre as categorias estabelecidas *a posteriori* estão os dados que continham informações sobre o histórico das práticas sociais, as fontes de financiamento e os resultados esperados, tendo em vista sua importância no processo de caracterização das práticas realizadas e a sua utilidade na resposta aos objetivos do estudo. O resultado final das categorias estabelecidas *a priori* e complementadas com as categorias e subcategorias estabelecidas *a posteriori* é apresentado no Quadro 11, bem como os critérios utilizados para a inclusão do conteúdo em cada uma delas.

Quadro 11 - Categorização do conteúdo

(continua)

Bloco	Categorias de análise	Subcategorias	Critério de inclusão
-	Histórico de práticas sociais	Histórico de Práticas Sociais	Descrição da evolução das práticas sociais promovidas pela organização.
1	Objetivos e Motivações	Internos	Oriundos de motivações e objetivos que partem do interesse em suprir uma necessidade ou vontade da organização.
		Externos	Oriundos de motivações e objetivos que partem das necessidades indicadas pela comunidade.

(conclusão)

2	Desafios sociais	Social	Ações voltadas para: Acesso aos recursos, promoção cultural, educação, idosos e envelhecimento, liberdade, equidade, saúde, qualidade de vida, diversidade, inclusão, bem-estar.
		Socioambiental	Design inclusivo, infraestrutura, saúde ambiental, melhorias habitacionais, transporte, desigualdades espaciais e ambientais, preservação dos recursos naturais.
		Socioeconômico	Segurança econômica, emprego, atividades informais e economia, parceria e colaboração
		Socioinstitucional	Apoio a organizações, capacitação, participação e empoderamento, confiança, organizações voluntárias e redes locais.
3	Atores Sociais	Internos	Funcionários e gestores da organização, sejam oriundos do setor que propõe as ações ou de outros setores.
		Externos	Escolas, Entidades, ONGs, Instituições, Governos, Universidades e Sociedade Civil.
4	Fontes de Financiamento	Interno-Empresa	Recursos próprios da organização.
		Externo-Empresa	Doações de funcionários e parceiros.
		Leis e Editais	Fontes de financiamento obtidas a partir de projetos e programas governamentais e editais de fomento.
5	Processo de Implementação	Pesquisa e Desenvolvimento	Inclui as etapas de pesquisa, planejamento, desenvolvimento, escrita e aprovação do projeto.
		Prototipagem - Piloto	Fase de teste do projeto - produto/serviço.
		Aplicação e Adaptação	Fase de adaptação e implementação oficial.
		Difusão	Disseminação e ampliação do alcance da(s) ação(s).
6	Indicadores	Internos	Indicadores que a própria organização estabelece para mensurar os resultados do investimento nas ações sociais.
		Externos	Resposta a indicadores de relatórios de sustentabilidade, como o GRI e o DJSI.
		Inexistentes	A organização não mensura os resultados diretamente.
7	Resultados obtidos ou esperados	Diretos	Resultados diretos da(s) prática(s) realizadas.
		Indiretos	Melhora do posicionamento e imagem da organização na comunidade; prêmios; financiamentos percebidos a partir das práticas sociais.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

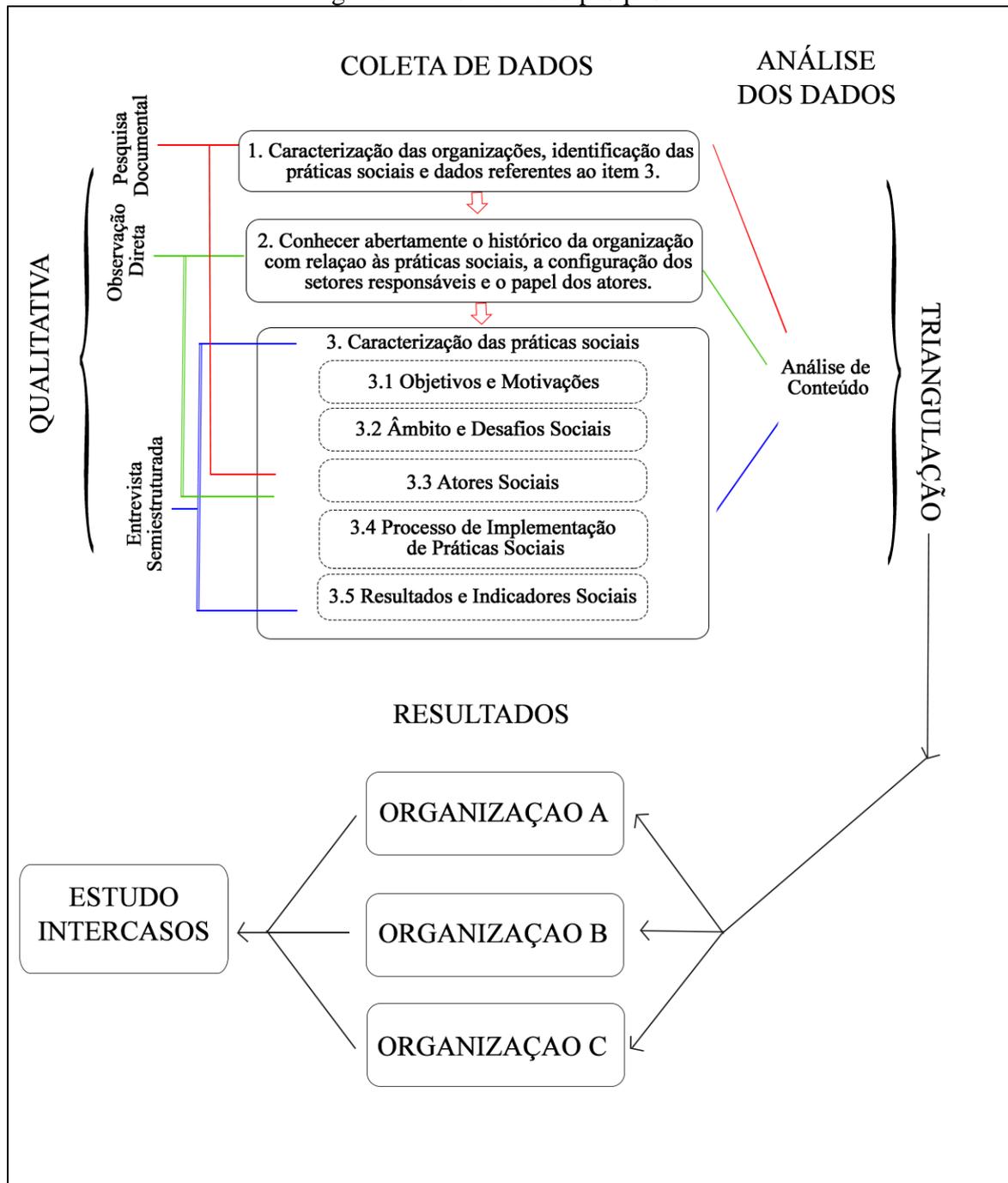
Os dados da categorização *a posteriori* acompanharam a divisão em blocos, assim como havia sido feito na categorização *a priori*. Sendo que a primeira categoria – Histórico das Práticas Sociais – não foi incluída em nenhum bloco, pois a inclusão dos dados nesta categoria atendia ao objetivo descritivo para apresentação da prática e para melhor entendimento das categorias de análise.

Na sequência da etapa de categorização e codificação, os materiais foram submetidos à análise de frequência das palavras e da relação entre elas. Para a categorização, codificação, exame da frequência com que as palavras e temas principais ocorrem e para a identificação do conteúdo e das características de informações presentes no texto será utilizado o *software* NVivo®11. Após a categorização de cada entrevista, foi realizada uma interpretação ampla dos

dados por meio da inter-relação com os demais resultados coletados, procurando identificar evidências em comparação com o referencial teórico, para, a partir disto, inferir sobre a relação entre as ações estudadas por meio da comparação entre o contexto, situações e padrões identificados nas entrevistas (BARDIN, 2011), respondendo, assim, aos objetivos deste estudo.

Visando a qualidade dos resultados obtidos, o embasamento dos dados e a precisão na interpretação dos resultados e considerando que os métodos utilizados para cada uma das etapas de coleta propostas podem não apresentar resultados complementares ou convergentes, os pontos em comum e as tendências, tanto dos resultados da análise documental quanto das entrevistas, serão submetidos à triangulação, através da qual será possível elencar os pontos em comum e as tendências entre eles (FLICK, 2009). Assim, a partir da categorização estabelecida, o conteúdo das entrevistas semiestruturadas, bem como material obtido por meio de observação, pesquisa em relatórios, site e documentos disponibilizados pelas organizações participantes, os dados puderam ser combinados e apresentados nos respectivos estudos de caso constantes na seção seguinte, onde os resultados serão dispostos e analisados. A sequência das etapas utilizadas no método de pesquisa desta dissertação está ilustrada na Figura 11.

Figura 11 - Estrutura da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora (2017)

A interpretação dos resultados das análises, após a triangulação, é apresentada a seguir, separadamente para cada um dos casos, iniciando-se por sua caracterização a partir das fontes primárias e secundárias de pesquisa e tomando por base a categorização realizadas nesta etapa de pré-análise, apresentadas no Quadro 11, extraídas a partir da literatura e da combinação dos dados obtidos em cada estudo de casos.

Além da descrição de cada organização participante do estudo, no que tange a organização e estrutura de suas práticas sociais, serão apresentados os resultados obtidos em cada uma das categorias estabelecidas *a priori* e *a posteriori*, a partir da codificação e demais dados obtidos na análise realizada com auxílio do *software* NVivo®11. Após a apresentação dos resultados de cada estudo de caso individual, é apresentado o estudo intercaso, no qual indicam-se as convergências e divergências entre eles.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados são apresentados a partir da caracterização das organizações participantes do estudo. Tendo em vista a garantia de seu anonimato, as mesmas seguem sendo identificadas como Organização A (OA), Organização B (OB) e Organização C (OC). Da mesma maneira, o histórico de cada organização, seu contexto, a descrição da atuação social e a forma como inclui a sustentabilidade em seus processos, são apresentados sem a indicação da fonte. Tais resultados foram obtidos pela pesquisadora através da coleta de dados em relatórios, sites e documentos fornecidos por gestores e responsáveis pela atuação social de cada uma das organizações em questão e a partir da coleta de dados secundários.

Com o objetivo de extrair, singularmente, a experiência de cada uma das organizações estudadas, destacando o histórico, as etapas e as características de suas práticas sociais e analisando-as com base nos critérios, características e dimensões da inovação social destacados neste estudo, respectivamente, nos Quadros 7 e 9, os resultados que seguem apresentam o estudo de cada um dos casos separadamente. Na sequência, é apresentada a análise intercasos no intuito de verificar como os casos podem ser comparados, ressaltando os pontos convergentes e divergentes. Reitera-se que o posicionamento interpretativo foi o mesmo para os três casos, seguindo os objetivos propostos para o estudo.

Para todos os casos, os resultados iniciam contextualizando a história, o formato e o negócio de cada organização, seguindo-se da apresentação geral das principais práticas sociais que desenvolvem, identificadas em seus materiais de divulgação e referidas nas entrevistas realizadas com seus respectivos participantes. A partir dos resultados obtidos com o processo de categorização realizado pelo *software* NVivo 11®, são apresentados os resultados de frequência de cada categoria, de frequência de palavras do conjunto de entrevistas de cada uma das organizações, destacando as 30 palavras que apareceram o maior número de vezes nos resultados categorizados, inferindo sobre sua relação com a(s) prática(s) social(s) referidas, a partir da nuvem de palavras e do *cluster* gerados pelo *software*.

Na sequência, os resultados são apresentados considerando o histórico da prática social de cada uma das organizações, os objetivos, motivações e desafios sociais que elas pretendem atender, os atores sociais que fizeram ou fazem parte de cada uma das práticas sociais, os indicadores utilizados para avaliar o andamento de suas ações e os resultados diretos e indiretos obtidos por cada organização. Uma vez que os dados foram codificados com base nos critérios de inclusão nas categorias e subcategorias estabelecidas, para cada uma destas subseções, os resultados são avaliados a partir dos fatores que caracterizam ou são indicativos de inovação

social, apresentados no Quadro 7. Após o estudo de cada um dos casos, apresenta-se a análise intercasos, visando identificar aproximações e divergências entre cada uma das organizações participantes.

A apresentação dos resultados a partir desta estrutura permite sua análise tendo em vista caracterizar cada uma das organizações, destacar os fatores que as motivaram a investir em práticas sociais, descrever as etapas e os atores envolvidos no seu processo de implementação e inferir sobre a aproximação destes com o que se espera da inovação social corporativa. Por fim, também com base nestes dados, acrescidos dos resultados obtidos a partir das entrevistas, será possível verificar de que forma estas práticas estão contribuindo com os objetivos da sustentabilidade organizacional.

4.1 ESTUDO DE CASO 1 - OA

A Organização A (OA)³ iniciou suas atividades no final da década de 1940, no interior do estado do Rio Grande do Sul (RS), inicialmente prestando serviços automotivos e, dez anos após sua fundação, expandiu o negócio para a fabricação. Atualmente a OA possui capital aberto e atua nos mercados nacionais e internacionais, nos segmentos de implementos para o transporte rodoviário, ferroviário e fora de estrada, bem como autopeças e serviços. Tem, em seu grupo, nove empresas que juntas totalizam mais de 7,7 mil funcionários.

O histórico do transporte de cargas nacional evolui em paralelo com o histórico da OA que, em suas quase sete décadas de atuação, já marca presença em setenta países com 48 postos de distribuição espalhados pelos cinco continentes. Em seu modelo de negócio sustenta o foco na inovação através de investimentos em tecnologia e geração de novos conhecimentos. Além de ser pioneira na busca por certificações em todas as áreas de atuação, destaca-se pelas políticas de gestão de pessoas e pela política de responsabilidade social, tendo recebido títulos como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar (nove vezes), segundo a Revista Exame e também destaque na categoria Cidadania Empresarial.

A OA considera-se vanguarda em inovação e praticam uma política de responsabilidade social, ambiental e de recursos humanos, através da qual investem na sustentabilidade como uma forma de fortalecer seus negócios e estar em sintonia com o meio em que atua. Considera que crescer de forma sustentável é sua vocação e, neste sentido, a

³ Os dados secundários utilizados na subseção 4.1 são oriundos do *site* da organização, dos relatórios de sustentabilidade disponibilizados pela OA referentes aos anos 2011, 2012 e 2014 e o relatório de responsabilidade social de 2016, não referenciados neste documento a fim de resguardar o anonimato da organização.

sustentabilidade é um compromisso assumido pela OA como estratégia, visando promover o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, as relações sociais e o meio ambiente.

Em sua estratégia, a OA também estabelece os valores e princípios apresentados no Quadro 12, os quais norteiam suas práticas de negócio e direcionam suas decisões, práticas e políticas:

Quadro 12 - Valores e princípios estratégicos - OA

Cliente satisfeito: conquistar e manter clientes, antecipando e atendendo suas expectativas;
Lucro com sustentabilidade, meio de perpetuação: o lucro é base para geração de empregos e riqueza em benefício de toda sociedade;
Qualidade e Segurança, compromisso de todos: fazer da qualidade e da segurança, nosso ponto forte;
Tecnologia competitiva: desenvolver, absorver e fixar tecnologia criativa, inovadora e competitiva;
Pessoas, valorizadas e respeitadas: respeitar o ser humano como destinatário final de tudo o que fazemos;
Ética, questão de integridade e confiabilidade: manter tudo o que fazemos em base ética elevada;
Imagem, patrimônio a preservar: desenvolver e preservar a boa imagem é compromisso de todos, no trabalho, nas relações sociais e nas relações com o meio ambiente;
A OA somos todos nós: trabalhar em parceria, com dedicação, criatividade, competência e espírito de uma organização única.

Fonte: *Site* da OA (2018).

Para avaliar o investimento feito em práticas ambientais, o indicador apresentado pela organização é: investimentos relacionados com a produção/operação da empresa. Em paralelo, para avaliar o investimento em práticas sociais internas e externas, a organização considera os seguintes indicadores:

Indicadores sociais internos – relacionados às práticas de gestão de pessoas: alimentação, encargos sociais compulsórios, previdência privada, saúde, segurança e medicina do trabalho, educação, capacitação e desenvolvimento profissional, auxílio creche; participação nos lucros e resultados.

Indicadores sociais externos – relacionados às práticas realizadas para a comunidade – educação, cultura, esporte e outros.

A partir do relatório disponibilizado no ano de 2014, a OA adotou o modelo do GRI, alterando a sua forma de apresentar os resultados. Neste caso, para a categoria ambiental, os indicadores utilizados são: consumo de materiais, materiais provenientes de reciclagem, consumo de energia, retirada de água, água reciclada e reutilizada, emissões atmosféricas significativas, qualidade e destinação da água, peso total de resíduos descartados, resíduos perigosos transportados, mitigação do impacto ambiental. Assim, no que tange à dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável, esta organização visa minimizar e prevenir os impactos decorrentes do uso de recursos naturais e da geração de resíduos, direcionando inovações em suas matérias primas para minimizar perdas de materiais e reduzir os danos ao

meio ambiente, tais como a emissão de gases e solventes.

A dimensão social do desenvolvimento sustentável é atendida por dois grupos de indicadores, os que se voltam à avaliação das práticas sociais internas e os que direcionam sua avaliação para as práticas sociais externas. Para a categoria social interna, os indicadores são: rotatividade, investimentos em saúde para funcionários e familiares, retorno após licenças, atuação dos comitês, avaliação de riscos, treinamento e educação, práticas trabalhistas. Por fim, para as práticas à Sociedade: engajamento com a comunidade, código de conduta e ética, além de segurança e saúde do cliente.

Dentre os indicadores voltados às práticas em prol da sociedade, neste estudo interessa examinar os programas que respondem ao item: engajamento com a comunidade. Atualmente, na área social a OA fundou um Instituto, o qual passou a ser o disseminador de programas sociais voltados para a comunidade e tem como missão desenvolver e implementar ações e programas de educação e cultura que promovam a inclusão e a transformação social. Este Instituto é considerado uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), e adota seus próprios valores e princípios, apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 - Princípios e valores estratégicos do Instituto - OA

Partes interessadas satisfeitas: atender as expectativas dos públicos de relacionamento;
Sustentabilidade: buscar o equilíbrio financeiro, social e ambiental, como meio de perpetuação;
Qualidade em todas as ações: fazer da qualidade nosso ponto forte;
Pessoas, valorizadas e respeitadas: respeitar o ser humano como destinatário final de tudo o que fazemos;
Ética, questão de integridade e confiabilidade: manter tudo o que fazemos em base ética elevada;
Imagem, patrimônio a preservar: preservar a boa imagem é compromisso de todos.

Fonte: site da OA (2018).

O Instituto é uma das entidades-âncora da 2ª edição da Rede Parceria Social, em conjunto com a Secretaria da Justiça e do Desenvolvimento Social do Rio Grande do Sul. Sua atividade está direcionada à área de atendimento a crianças e adolescentes, sendo que financia treze projetos através da Lei da Solidariedade. Um destes programas foi citado pelos entrevistados como a principal ação social realizada pela empresa, sendo que consideram, unanimemente, uma inovação social da organização e para o qual foi dado foco maior durante todas as entrevistas.

O referido programa prepara crianças e adolescentes para o exercício da cidadania, através de uma proposta educativa. As atividades ocorrem no horário inverso ao período escolar, em centros de educação livre e multidisciplinar, sendo que a seleção dos participantes segue o critério de vulnerabilidade social. Neste trabalho, o programa está identificado pelo nome fictício “Programa Social para Crianças e Adolescentes da OA” (PSCA).

Além deste, o Instituto desenvolve um programa destinado a jovens aprendizes de 14 a 16 anos, instrumentalizando-os para atuação técnica no segmento metalmeccânico e comércio, trata-se do Programa Social de Iniciação Profissional (PSIP). Há outro programa de voluntariado que visa estimular e engajar a força de trabalho da organização a desenvolver atividades junto a entidades e escolas públicas da comunidade e também, o programa de franquias sociais, através do qual oferece, a outras organizações interessadas, apoio metodológico para implementação e continuidade, em suas unidades, do PSCA.

Quadro 14 - Práticas sociais desenvolvidas pelo Instituto da OA

PROGRAMA	OBJETIVO E PRÁTICAS	ANO DE INÍCIO
PSCA	Programa de contra turno escolar para crianças e adolescentes de 06 a 14 anos em situação de vulnerabilidade social, para o exercício da cidadania e para uma melhor qualidade de vida. O Programa, enquadrado na política de assistência social, como um Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV) beneficia, gratuitamente, crianças e adolescentes, disponibilizando atividades pedagógicas, culturais e esportivas, com funcionamento de segunda a sexta-feira.	2002
PSIP	Programa que prepara jovens de 15 e 16 anos para uma melhor inserção no mercado de trabalho. O Programa proporciona cursos de Iniciação Profissional, nos segmentos metalmeccânico e assistente administrativo, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do Brasil. Este programa tem parceria com o SENAI.	2005
REDE PARCERIA SOCIAL	Programa que beneficia entidades que atendem crianças e adolescentes no contra turno escolar através da Lei da Solidariedade (Lei 11.853/02), a qual permite o direcionamento de 3% do ICMS devido para financiamento de projetos sociais selecionados pela organização. Os programas apoiados são selecionados a partir de Edital promovido pela OA.	2008
PROGRAMA DE VOLUNTARIADO	Estimula a força de trabalho da OA para desenvolver ações junto a entidades e escolas públicas da comunidade. Tem parceria com a ONG Parceiros Voluntários. Os programas que recebem este apoio estão voltados a projetos sociais que atendam crianças e adolescentes. Incentivam os funcionários a direcionarem parte de seu imposto de renda para tais ações.	2005
VIDA SEMPRE	Oferece informações educativas para motoristas e pedestres, visando orientá-los para um comportamento adequado e seguro no trânsito, através de palestras e teatros educativos que circulam pela região sul do Brasil. Esta prática é financiada através da Lei de Incentivo à Cultura Federal.	2010

Fonte: *site* do Instituto (2018)

* a denominação dos programas foi parcialmente alterada, visando o anonimato da organização.

Os programas sociais praticados pelo instituto, bem como uma apresentação de seus objetivos, público alvo, parceiros e ano de início estão apresentados no Quadro 14. Destes, os programas aprofundados neste trabalho foram, principalmente, o PSCA – indicado pelos entrevistados como a principal ação social e a que mais aproximava-se da descrição de Inovação Social; o PSIP e o programa Vida Sempre.

4.1.1 Análise de conteúdo preliminar - OA

Antes de iniciar a análise do conteúdo discursivo das entrevistas, procedeu-se a categorização dos dados com auxílio do *software* de pesquisa NVivo 11®. O resultado inicial da categorização é apresentado na Tabela 5, onde é possível verificar a frequência com que cada uma das subcategorias foi mencionada no discurso dos entrevistados, considerando, os dados obtidos a partir das entrevistas semiestruturadas e da observação direta.

Tabela 5 - Resultado da categorização - OA

	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	OA					Total
			EN	E1	E2	E3	E4	
BL 1	Objetivos e Motivações	Internos	3	2	5	4	3	17
		Externos	1	1	7		2	11
BL 2	Desafios sociais	Social		4	3	3	2	12
		Socioambiental				1		1
		Socioeconômico	1	2	1	2	1	7
		Socioinstitucional		1				1
BL 3	Atores Sociais	Internos	1	2	2	4	1	10
		Externos	3	10	5	6	2	26
BL 4	Processo de Implementação	Pesquisa e Desenvolvimento		4	1	1	2	8
		Prototipagem – Piloto						0
		Aplicação e Adaptação		1	1		1	3
		Difusão	1	3	2	3	2	11
		Mudança Sistêmica						0
BL 5	Indicadores	Internos		1	4	3	1	9
		Externos		1	1		1	3
		Inexistentes						0
BL 6	Resultados obtidos ou esperados	Diretos		4	4	1	4	13
		Indiretos		7	2	3	1	13
BL 7	Fontes de Financiamento	Interno-Empresa			3	3		6
		Externo-Empresa		1	1	1	1	4
		Leis e Editais		2	1	4		7

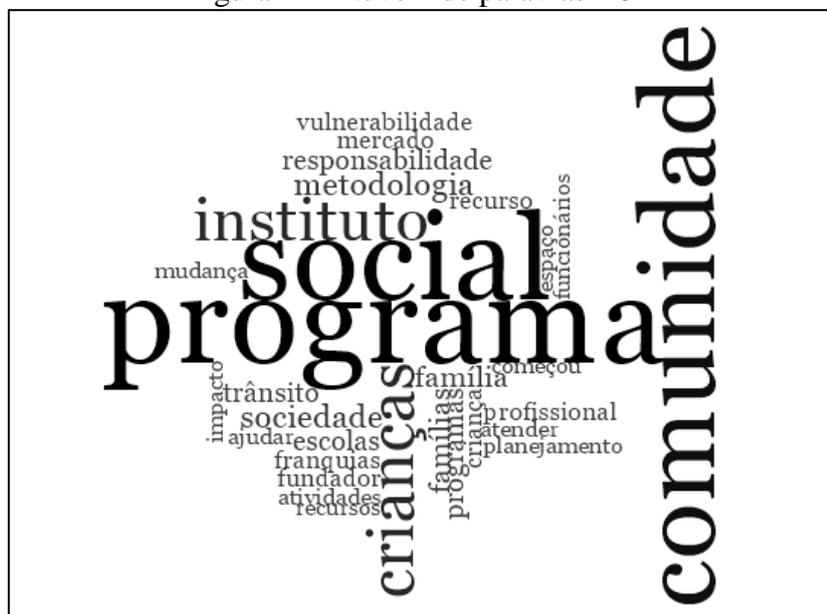
Fonte: elaborado pela autora a partir do *software* NVivo11®, 2018.

Dentre as subcategorias do primeiro bloco, observa-se a predominância, no discurso dos entrevistados, de motivos e objetivos internos que justificam o interesse da organização em investir em práticas sociais. Como desafios sociais, foram mencionados, majoritariamente, temas que envolvem a dimensão social e em segundo lugar, a socioeconômica. Os atores sociais

externos predominam em relação aos internos e a etapa do processo enfatizada ao longo das entrevistas foi a difusão. Por fim, dentre os indicadores utilizados para avaliar as práticas sociais realizadas, os entrevistados mencionam com maior frequência os indicadores estabelecidos internamente e, quanto a percepção de resultados diretos e indiretos, ambos foram mencionados o mesmo número de vezes. Finalmente, dentre as fontes de financiamento adotadas para o desenvolvimento e continuidade das práticas sociais, os entrevistados identificam a existência das três, com um pequeno destaque para os recursos obtidos a partir de leis e editais de fomento. As subseções que seguem apresentam a análise detalhada de cada um destes resultados.

Após a categorização dos dados, foi elaborada a nuvem de palavras através da qual é possível identificar a intensidade com que determinadas palavras se apresentam no discurso dos entrevistados. Assim, quanto maior for a fonte na qual a palavra aparece, mais recorrentes elas estiveram nas respostas. Para a elaboração da nuvem de palavras da OA optou-se por limitar a contagem em 30 palavras, cujo texto estivesse categorizado em um dos nós – categorias ou subcategorias – e contivesse, no mínimo, seis caracteres. O resultado é apresentado na Figura 12.

Figura 12 - Nuvem de palavras - OA



Fonte: elaborada pela autora a partir do *software* NVivo11®, 2018.

Na imagem é possível verificar que três palavras destacaram-se nos resultados: **social**, **programa** e **comunidade**, justamente por serem os assuntos centrais abordados, ou seja, a forma com a qual a OA atua na **comunidade** é através de um **programa social**. Tal programa social tem suas **atividades** coordenadas através de um **instituto** e o foco inicial é o atendimento de

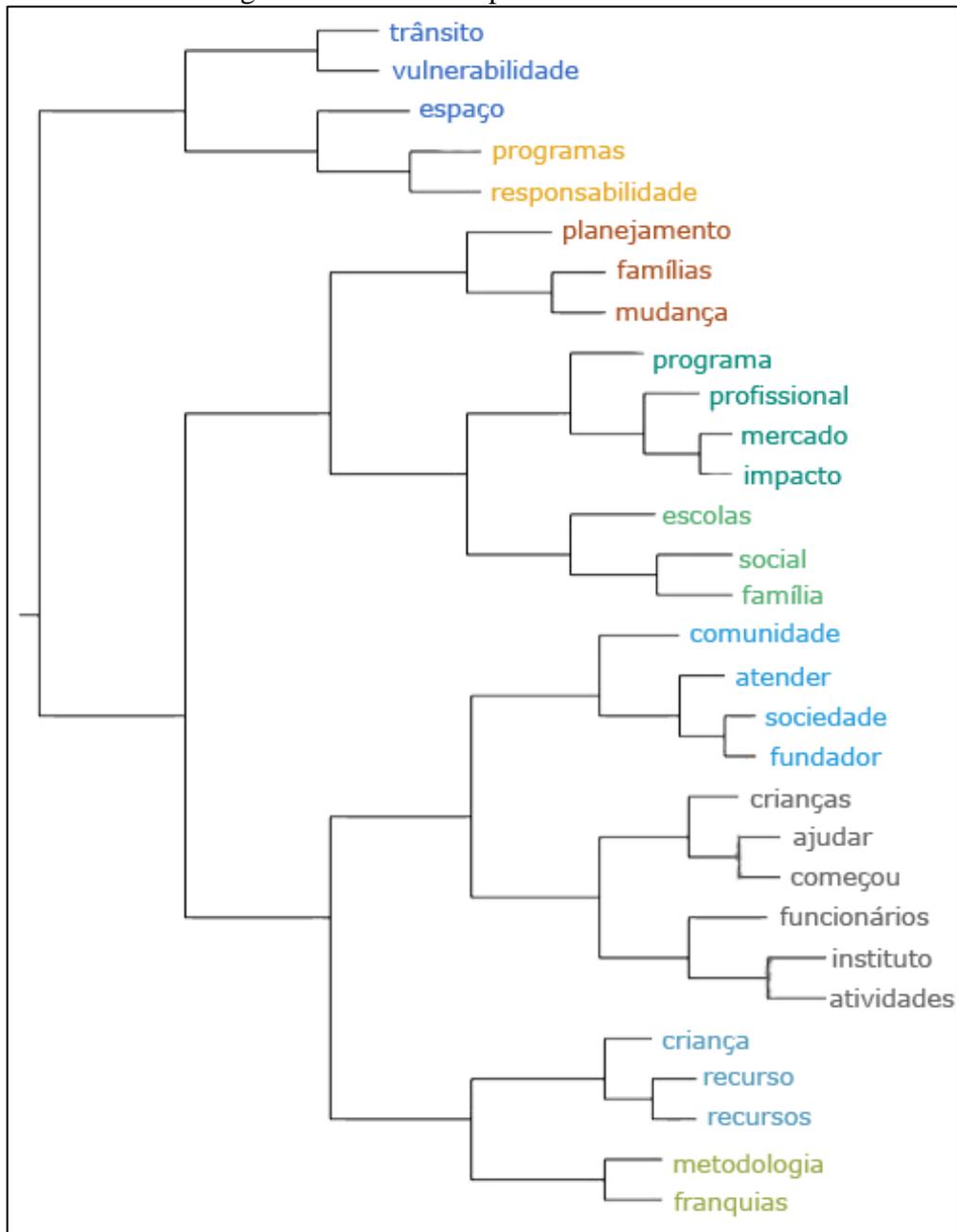
crianças e jovens em situação de **vulnerabilidade** através de uma **metodologia** desenvolvida por **profissionais** a partir de uma demanda do **fundador**. Outros termos evidentes na nuvem de palavras e que, como se constata nas subseções seguintes, são significativos para o início e continuidade das práticas, estão relacionados ao envolvimento das escolas no processo de seleção dos beneficiários, da preocupação dos idealizadores do programa com o **impacto** na renda das **famílias** e na **sociedade**. Ainda, dentre estas expressões, constam as seguintes palavras: **espaço**, que se refere ao local onde hoje as atividades do instituto estão sediadas; **responsabilidade** pela continuidade do programa que a empresa assume; **planejamento**, que faz referência ao rigor do processo inicial realizado com auxílio de profissionais internos e externos à empresa; **recursos** que são citados como um desafio para a realização das práticas, uma vez que nem todos são oriundos de fontes internas e a captação de recursos alternativos através de editais e leis de incentivo tem se intensificado; por fim; **franquias** que cumprem o papel de difundir a prática almejando seu acolhimento em outras comunidades.

Outra fonte de indícios relativos a estruturação e desenvolvimento da prática social na OA é o *cluster* de palavras apresentado na Figura 13. A partir da relação entre os termos observa-se como as expressões dispostas na nuvem de palavras podem estar sendo relacionadas.

Inicialmente, observa-se a relação do trânsito e da vulnerabilidade, que são os dois desafios sociais que a organização busca atender: segurança no trânsito e crianças em situação de vulnerabilidade. Tais desafios são atendidos a partir dos próprios programas desenvolvidos pela organização em espaço diferente daquele industrial. O objetivo de desenvolver um programa que resultasse em uma mudança positiva nas famílias beneficiadas motivou o planejamento das atividades e isto explica a relação entre estes termos no *cluster* apresentado. A relação existente entre as palavras “programa”, “profissional”, “mercado” e “impacto” justifica-se tendo em vista que um dos objetivos norteadores do investimento da organização no PSCA é o interesse na formação de jovens para que possam ter melhores oportunidades no mercado de trabalho. Por fim, a relação seguinte diz respeito aos atores indiretos destas ações: escolas, famílias e sociedade.

O grupo seguinte de palavras está relacionado ao histórico da prática social da OA, cujo fundador foi um dos primeiros incentivadores e manifestou seu desejo de contribuir com a sociedade atendendo a uma necessidade da comunidade, que era o encaminhamento das crianças para que não ficassem nas ruas. A atenção a esta demanda do fundador culminou com o surgimento do instituto no qual as atividades são desenvolvidas e isto envolveu a contratação de funcionários especializados.

Figura 13 - Cluster de palavras - OA



Fonte: elaborada pela autora a partir do *software* NVivo11®, 2018.

O último bloco relaciona as palavras que dizem respeito à forma como as atividades são desenvolvidas, ou seja, os recursos que são utilizados para atender aos beneficiários, que nesse caso são principalmente crianças, a metodologia que foi estabelecida e que é difundida através das franquias, podendo atingir crianças de outras comunidades.

Assim, o *cluster*, a partir de suas ligações, apresenta indícios de que há relação entre o conteúdo das entrevistas e as dimensões da inovação social: objetivos, desafios sociais e atores envolvidos. Através dele, fica evidente a relação de tais dimensões com um dos resultados finais

esperados em um processo de inovação social, qual seja, a mudança ou melhoria na comunidade. Entretanto, para que possamos verificar se tal prática pode ser caracterizada como uma inovação social corporativa, é necessário aprofundar mais a respeito de cada uma das dimensões. Para tanto, os dados são apresentados com maiores detalhes nas subseções que seguem, possibilitando sua comparação com a teoria sobre inovação social, e a reflexão dos fatos relatados à luz do referencial teórico utilizado nesta dissertação.

4.1.2 Histórico das práticas sociais - OA

Com relação ao histórico, os dados de relatórios indicam que a partir da criação do Instituto, no ano de 2002, iniciou-se a atuação na comunidade, contudo, a partir das entrevistas, foi possível mapear um período anterior a este.

A empresa sempre investiu, sabe? Quando começou a Associação dos Funcionários, lá nos anos 60, já se tinha essa ideia de ajudar as pessoas. De eles se engajarem, se reunirem e os funcionários ajudarem as famílias [...] a gente sempre se envolveu de uma certa forma em ações para a comunidade (E1 – MR, OA, ago./2017).

[...] eu acredito que até antes de o programa PSCA existir, já existiam ações que auxiliavam a comunidade sobre alguns problemas que haviam (E4 – Rd, OA, set./2017).

A demanda por formalizar a Responsabilidade Social veio nos anos 2000. Neste período a empresa adotou um modelo de gestão baseado no Programa Nacional da Qualidade. Dentre os critérios deste programa, a empresa precisaria indicar as formas com as quais se relacionava com a comunidade, como ela atendia as necessidades de seus *stakeholders*.

[...] Porque responsabilidade social também faz parte desse negócio das empresas e o conceito de responsabilidade social é a forma que a empresa se relaciona e dá respostas aos seus *stakeholders*. E um dos *stakeholders* das empresas é Comunidade e Sociedade (E2 – JP, OA, ago./2017).

Por conseguinte, um dos diretores percebeu a necessidade de pensar na sustentabilidade e na responsabilidade social de uma forma diferente da qual era feita até então, de forma mais aprofundada e genuína, não apenas superficialmente. Este diretor observou que outras empresas, até menores do que esta, o faziam. Então, estava na hora de formalizar e aprofundar suas práticas sociais. Essa necessidade estratégica de atender as necessidades da comunidade na qual a OA estava inserida alinhou-se ao desejo do fundador da empresa, que constatava a quantidade de jovens que ficam nas ruas após saírem da escola. Assim, começava a ser desenhado o Programa Social para Crianças e Adolescentes.

Surgiu porque o nosso fundador é sempre muito preocupado, ele via as crianças na rua, pedindo esmola na sinaleira, ele chegava aqui na empresa e dizia “ah nós temos que fazer alguma coisa com essas crianças, nós temos que ajudar a diminuir as crianças que estão na rua pedindo, os pais não cuidam, alguém tem que ajudar. A prefeitura não dá conta de ficar com eles em creches públicas e tal”, até porque a creche vai até os 5 anos e ele viu que tem um gap assim dos 6 anos em diante (E1 – MR, OA, ago./2017).

De tal modo, começou-se a pensar em um programa continuado que recebesse as crianças e adolescentes no contraturno escolar para oferecer-lhes atividades diferenciadas, reforço escolar, ensino de inglês e informática. Para isto, foi necessário contratar uma consultoria terceirizada e utilizar o *know-how* de membros da diretoria que conhecessem a legislação do Ministério da Educação, até que o programa estivesse alinhado e legalizado.

Aí então eles decidiram fazer um programa oficial, um programa social que as crianças vão para a escola em um turno e no outro turno elas vêm aqui. Então, foi aí que começou. Entre 2001 e 2002, eles pegaram 2 pedagogas e em 2002 fizeram a inauguração do PSCA (E1 – MR, OA, ago./2017).

Eu sei, pelo histórico, que lá em 2002 quando eles começaram, eles estudaram muito. Eles não queriam apenas um lugar que as crianças viessem para ficar no turno contrário, eles queriam uma metodologia. [...] em 2002 eles reuniram um grupo, tinha uma psicóloga, tinha um professor que trabalhava para a empresa, eles contrataram 2 pedagogas e eles começaram um estudo metodológico de como eles iam fazer. Na época não existia a legislação da assistência social, então era voltado para trazer a criança e além de ela fazer a tarefa ela vai ter o reforço escolar (E3 – Cr, OA, out/2017).

Este foi o primeiro programa implementado pela OA que se distanciava do negócio da organização. Neste sentido, a alta gestão, em parceria com a equipe contratada para prestar consultoria no desenvolvimento do programa, decidiu separar as ações sociais feitas para a comunidade do setor de Recursos Humanos, que anteriormente centralizava as práticas.

Era o Instituto que estava surgindo, mas ainda estava no meio da empresa, ainda estava confuso o que a gente queria. Então nós fizemos o estatuto do Instituto. Criamos o Instituto, registramos. Junto com a advogada nós conseguimos chegar em uma razão, criar o instituto no papel e depois organizar como seria feito (Observação, OA, ago./2017).

Com a criação do instituto, as ações também puderam ser fortalecidas e direcionadas aos objetivos almejados pelos seus idealizadores, pois estava sintonizada com a determinação do diretor, que propunha sair da ação superficial para centralizar e formalizar práticas que de fato, atendiam as necessidades da comunidade.

[...] depois que a gente organizou dentro do instituto todas as ações corporativas, além de ficar tudo organizado, está centralizado em com foco né? E a gente tem indicadores para medir os nossos resultados, se não fica um fazer por fazer. A gente está fazendo com objetivos que queremos atingir, uma meta (Observação, OA, ago./2017).

Observa-se que a organização foi além da criação de um setor específico que se ocuparia da responsabilidade social. Embora ainda dentro da organização, a decisão foi abrir um novo CNPJ e contratar uma equipe específica para trabalhar exclusivamente com o programa social.

O instituto foi criado no papel em 2003 para dar uma personalidade jurídica para o programa PSCA porque ele não tinha um CNPJ, ele era um programa. E aí precisava um CNPJ para tirar nota, para comprar coisas... e aí, lá em 2007, no planejamento estratégico, a gente convidou a MR [...] o consultor contratado percebeu que era importante que tivesse alguém da família na presidência desse instituto (E2 – JP, OA, ago./2017).

Ainda, ao longo do desenvolvimento deste programa, uma das entrevistadas relembra que ao mesmo tempo que tinham o apoio e interesse do fundador em ter um programa neste modelo dentro da organização, outros diretores manifestaram-se resistentes à ideia e propuseram o patrocínio de algum outro programa semelhante, que já existisse e fosse promovido por alguma entidade. Assim, a organização não precisaria ocupar-se com a criação de uma metodologia, com o investimento e os riscos de ter um programa social que trouxesse crianças e adolescentes para as instalações da empresa. Entretanto, mesmo conhecendo projetos similares, o fundador não abriu mão de que o programa acontecesse dentro da OA. Como os investimentos no programa eram feitos por todas as organizações ligadas à OA, os diretores destas unidades também precisaram ser convencidos sobre a importância do investimento pois, no início, também estavam resistentes quanto aos custos e valores destinados.

Porque logo que a gente começou, também, a criar o instituto e ampliar o escopo dos programas, teve diretor de empresa que nos chamou “oh, o sócio alemão quer saber o que vocês estão fazendo”; “o sócio americano quer saber quanto é que vão gastar nisso”. Então a gente teve que fazer toda uma interpretação desse investimento para os sócios também. A partir do momento que a gente conseguiu passar isso e eles apoiaram, todos os anos não tem mais discussão (E2 – JP, OA, ago./2017).

Um ano após o início das atividades do PSCA a organização percebeu o interesse da comunidade, dos clientes e dos fornecedores em conhecer mais a respeito do que estava sendo feito neste programa. Na época a OA recebeu, de um de seus fornecedores, a proposta para apoiar na abertura de um programa semelhante em sua unidade, na cidade de Ribeirão Preto (SP). Iniciou-se assim, o desdobramento do programa que também foi uma forma de difundir-lo, estendendo os benefícios dessa prática a uma comunidade diferente da atual. Assim, começa a ser gestado o modelo de Franquias Sociais do PSCA.

O programa PSCA despertou curiosidade de muitas pessoas que vinham aqui conhecer a empresa e aí começou a abrir espaço para os visitantes da empresa também conhecerem o programa PSCA. E lá em 2004, quando surgiu aquela ideia de ter a primeira franquia, teve um distribuidor da empresa que visitou a casa PSCA e achou

muito interessante um programa desses e se questionou se conseguiria implementar na sua comunidade, na sua cidade? E aí tivemos o insight, vimos uma oportunidade de podermos difundir, melhorar e ampliar também o número de atendidos no programa. Foi aí que começou todo o interesse em criar o modelo de franquias (E4 – Rd, OA, out./2017).

Transcorridos dois anos desde a concepção da ideia até a implementação e o início das atividades e um ano depois a organização já estava difundindo suas ações, atuando não apenas em sua microrregião, em sua localidade, mas também disseminando sua prática e metodologia para que outras organizações ou comunidades pudessem ser beneficiadas. Isto foi possível através da formalização das franquias sociais como um serviço oferecido aos interessados. Tal formalização permitiu a OA garantir a qualidade do que é feito em cada uma das franquias, oferecendo capacitação na metodologia desenvolvida, ferramentas que auxiliam na prática e na avaliação além de acompanhamento frequente e palestras anuais.

Isso aí que eu acho que é uma baita inovação, porque a gente está levando uma metodologia pronta que deu certo aqui duplicando para as outras cidades para eles atenderem também esses jovens (E4 – Rd, OA, out./2017).

O programa PSCA foi evoluindo anualmente na AO, hoje conta com duas unidades de atendimento em Caxias do Sul, cinco franquias, sendo uma em São Paulo, uma no Paraná e outras três em municípios do Rio Grande do Sul. Possui sede própria junto às propriedades da OA, aumentou o número de vagas e atividades oferecidas, além de contar com diferentes fontes de financiamento, não mais oriundas apenas da Organização A ou das demais empresas de seu grupo econômico.

4.1.3 Objetivos, motivações e desafios sociais - OA

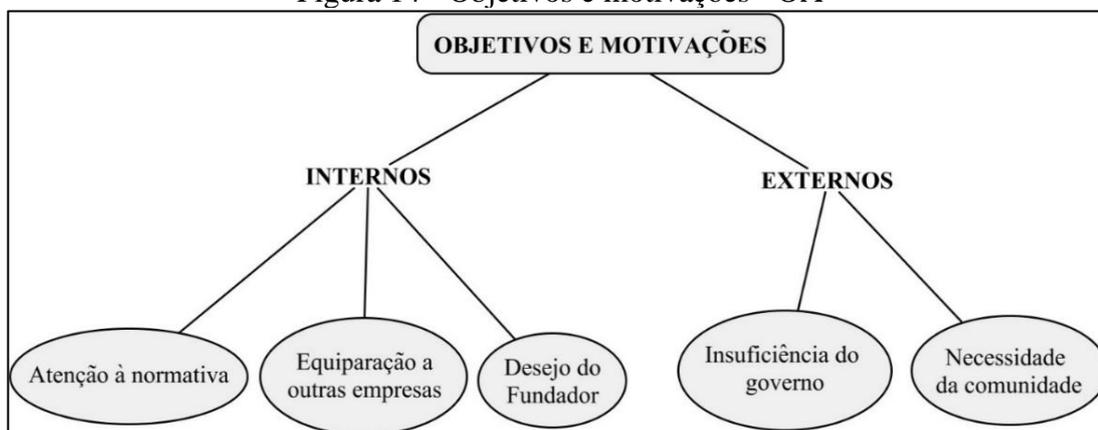
A partir do histórico, os fatores que motivaram a organização a investir nestas práticas sociais, bem como os objetivos e os desafios sociais que pretendiam atingir puderam ser identificados. Dentre os objetivos e motivações destacados nas falas dos entrevistados, é clara a influência de fatores internos e externos que convergiram para que ocorresse a formalização das práticas e seu planejamento. Dentre os objetivos e motivações internos, há o interesse da organização em atender as normas do Programa Nacional da Qualidade, bem como igualar-se a outras organizações atuantes na comunidade em que a OA estava inserida e que já se destacavam por suas práticas na comunidade. Por fim, também havia a necessidade de atender ao desejo do fundador de contribuir para qualificação de uma parcela de crianças e jovens, evitando que estivessem nas ruas no contraturno escolar. Enquanto que os objetivos e

motivações externos estavam embasados na percepção de que somente a ação do poder público não era suficiente para atender às crianças e jovens no turno contrário à escola.

A gente vê que o governo assume alguns programas sociais, mas ele não dá conta e não investe muito nisso, então, a iniciativa privada tem que abraçar algumas coisas mesmo que não seja uma obrigação dela (E1 - MR, AO, Ago./2017)

Além disso, a partir da coleta de opinião dos dirigentes das associações de bairro, constataram a preocupação, verbalizada por estes sujeitos, com a carência de alternativas para ocupar as crianças e jovens fora do horário escolar, evitando o envolvimento com a venda e o consumo de drogas e aumentando as oportunidades futuras de emprego. O esquema apresentado na Figura 14 ilustra esta análise.

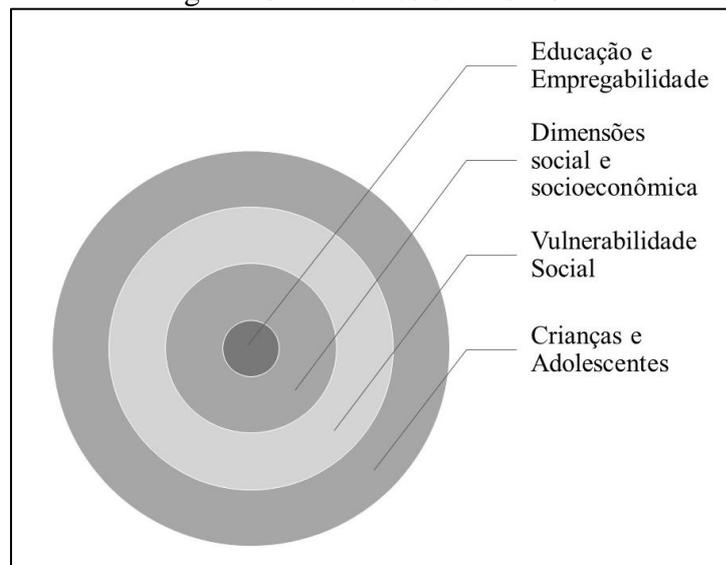
Figura 14 - Objetivos e motivações - OA



Fonte: elaborada pela autora (2018).

Com base nos conceitos apresentados no Quadro 9, é possível identificar os desafios sociais presentes do universo de ações da OA. Percebe-se o foco na atenção às crianças e aos adolescentes que se encontram em situação de vulnerabilidade social, tendo em vista as dimensões social e socioeconômica, concentrando as práticas no campo da educação e preparo profissional, partindo de um contexto amplo e estabelecendo seu nicho dentro dele, conforme ilustrado na Figura 15.

Figura 15 - Desafios sociais - OA



Fonte: elaborada pela autora (2018).

Considerando, também, a difusão das ações a partir das franquias sociais, nas quais outras organizações beneficiam-se com a metodologia e com atividades de capacitação desenvolvidas pela OA, identifica-se a atenção à dimensão sócio-institucional, cujas práticas favorecem a capacitação e o empoderamento destas organizações para atuarem nas comunidades em que se inserem.

4.1.4 Atores sociais e financiadores - OA

Para que a formalização e ampliação das práticas acontecesse e para que o programa continue cumprindo ao que se propõe, no sentido de acolher crianças e jovens que, de fato, encontrem-se em situação de vulnerabilidade social, existem pessoas ligadas a organização, interna e externamente. Tratam-se dos atores sociais que desempenham funções e são os responsáveis pela continuidade das práticas. Neste sentido, a partir das entrevistas, foi possível identificar que, para os envolvidos, o principal ator, responsável pelo início do projeto e pelos demais apoios recebidos, é o fundador da empresa. Além dele, outros membros da alta gestão foram vinculados ao desenvolvimento das práticas.

O grande diferencial foi o Presidente das empresas, partir dele a ideia de ter um programa que atendesse criança e adolescente. Uma outra grande oportunidade foi ter alguém na área de RH sensível para a causa (E2 – JP, OA, ago./2017).

Os entrevistados também fazem referência à psicóloga organizacional e a assistente social que eram, na época, alocadas no setor de Recursos Humanos, mas que voltaram suas

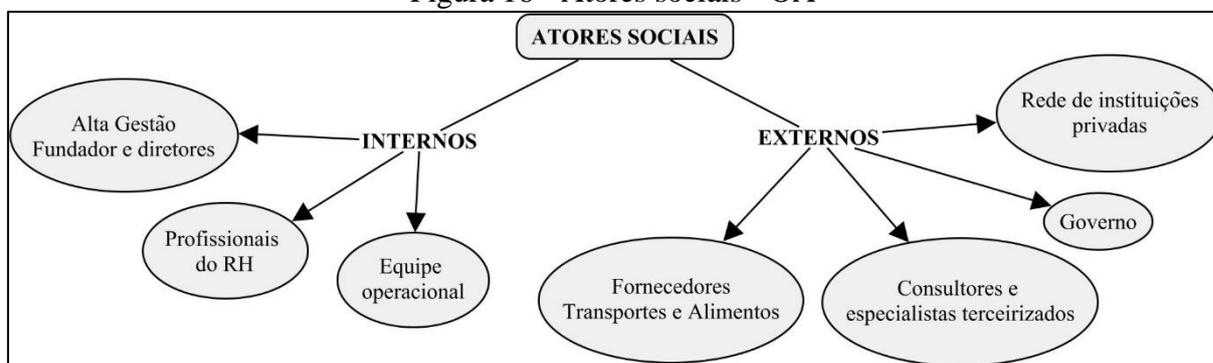
atividades para a composição da equipe, elaboração e defesa do projeto para a direção e, posteriormente, na coordenação inicial das atividades. Estes profissionais foram apoiados por outros contratados em regime de terceirização, que, por sua vez, possuíam o conhecimento necessário para o desenvolvimento de uma metodologia educacional e da estratégia de OCIP.

No começo foi a gestão que deu o apoio, quis fazer, principalmente a figura do nosso fundador. A gente teve as duas pedagogas que colaboraram com as pesquisas, teve uma psicóloga que trabalhava aqui, ela se envolveu bastante com a metodologia, a gerente de RH e a assistente social, que hoje trabalha no instituto, se envolveram muito na organização, onde vai ser localizado, qual é a dimensão desse programa (E1 – MR, OA, ago./2017).

Com o projeto em andamento, foram contratados os profissionais que compõe o quadro funcional do instituto, pedagogas, instrutores e educadores(as) sociais. Além do estabelecimento de parcerias externas que contribuem para a prática. Estas parcerias externas são firmadas com as escolas localizadas nas proximidades da OA, setores governamentais, como a Secretaria Municipal de Educação (SMED), Secretaria Municipal de Esporte e Lazer (SMEL) e a Fundação de Assistência Social (FAS), instituições como o Serviço Social da Indústria (SESI) e, também, apoio dos fornecedores que demonstraram interesse em contribuir com o programa.

A SMED, as escolas e a FAS auxiliam no direcionamento dos participantes que se enquadram no perfil de atendimento do programa. A SMEL e o SESI oferecem profissionais e ferramentas para incrementar as atividades existentes, tais como informática, inglês e esportes. Os Fornecedores de alimento e transporte, por sua vez, oferecem descontos para que os beneficiados possam realizar suas refeições no programa e tenham facilidade em vir da escola para o programa e do programa para casa. Nesse sentido, a Figura 16 apresenta o conjunto de atores envolvidos.

Figura 16 - Atores sociais - OA



Fonte: elaborada pela autora (2018).

Além dos atores sociais que viabilizam a operação das atividades do programa através da prática, também devem ser consideradas as fontes de financiamento das atividades, uma vez que também os financiadores, que contribuem para a manutenção do programa, são considerados atores. Dentre as fontes de financiamento internas estão as verbas destinadas ao instituto pelas empresas do grupo da OA e as doações de funcionários que desejam contribuir financeiramente com o programa. Inicialmente, o instituto contava apenas com estas receitas, das empresas e de valores doados por 100% dos funcionários. Entretanto, com a criação do instituto, foi possível a captação de recursos públicos através de editais e leis de incentivo a cultura. Isso permitiu a ampliação das atividades e do número de atendimentos.

Fizemos uma campanha entre os funcionários, de setor 100% PSCA e convidamos os funcionários desde o nascimento do programa a contribuir com 2 a 10 reais para manter o programa. Chegamos a ter 100% de todas as empresas contribuindo com o PSCA (E2 – JP, OA, ago./2017).

Nos primeiros anos, até a criação do instituto, era mantido com dinheiro do caixa das empresas, não tinha nenhum tipo de recurso externo [...] Quando a gente fazia o planejamento matricial o PSCA era ligado à minha área no RH e a gente tinha no planejamento matricial da empresa tinha o valor para manter o PSCA em um ano e todas as empresas davam uma dotação, a partir das despesas com folha, transporte, alimentação... tudo o que tinha e a gente rateava esse custo pelas empresas (E2 – JP, OA, ago./2017).

Com relação ao uso de editais, os entrevistados confirmam que, com a criação do instituto como uma OCIP, a doação oferecida pelas empresas e a participação em editais e leis de fomento foi favorecida.

A gente manda projetos para ajudar a pagar o transporte, uma parte da alimentação. Mandamos o projeto para o Conselho da Criança e do Adolescente, por exemplo, que é do Imposto de Renda, que tem um fundo lá da criança e do adolescente. O conselho avalia os projetos e distribui o valor. O CDCA, por exemplo, é o Conselho da Criança e do Adolescente Estadual, aí é via ICMS que eles usam, aí tem um fundo deles que envia para o conselho deles. Este ano conseguimos a aprovação de um projeto. Dentro dos projetos de música, a gente apoia o projeto de música, por exemplo, e na contrapartida eles dão alguma aula para os alunos que precisam aprender música. São parcerias... (E1 – MR, OA, ago./2017).

Uma outra oportunidade que eu acho é conseguir, através de legislação, captar recurso público. Desde que o instituto foi criado nós começamos a entender mais dessas legislações que dá para utilizar para acessar recurso público e agente também vem mantendo uma boa parte do trabalho agora, por exemplo, esse programa de segurança no trânsito, uma grande parte do recurso a gente consegue via projetos de leis de incentivo; incentivo à cultura; na área da criança e do adolescente também tem recursos do conselho municipal da criança e do adolescente; no conselho municipal de assistência social; também tem uma outra fonte de recurso que é a lei da solidariedade que é estadual... então a gente vêm acessando esses recursos de lei de incentivo, desde a criação do instituto (E2 – JP, OA, ago./2017).

São projetos que se faz a inscrição... tu escreves para receber verba, concorre ao edital,

faz os projetos... e a gente tem uma captação de recursos que eu acho que é muito pequena frente ao nosso gasto, mas existe [...] as atividades de música também são em parceria, buscamos recursos via Lei Rouanet [...] Quando olhamos o todo, a gente sabe que o dinheiro vem dos editais, mas a gente sabe que o valor é pouco (E3 – Cr, OA, out./2017).

As entrevistadas também afirmam que, sem esse apoio do governo, através das verbas oriundas dos editais e das leis de fomento, o programa ainda seria realizado, entretanto provavelmente não teria crescido e a quantidade de atividades oferecidas não teria aumentado. Portanto, a coordenadora do programa procura sempre destacar a importância de continuar investindo nestes projetos e captando recursos:

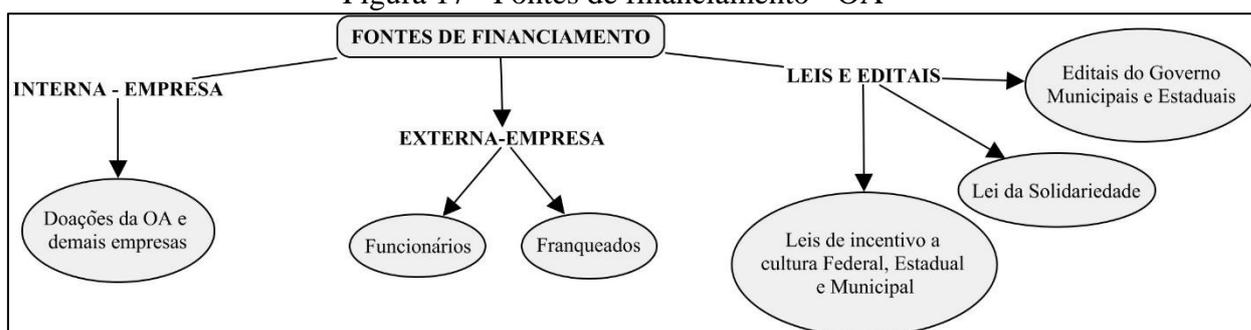
Nos preparos para as reuniões eu mostro para a presidente que a gente só fez tal coisa, porque conseguiu tal coisa. Tu tens que mostrar... é uma trabalhadeira, por exemplo, ter um projeto com a FAS, eles vêm fazer supervisão, tu tens que ter as listas todas alinhadas... eles fiscalizam porque eles e o CONDICA também, põem dinheiro. É só 100 mil que eu sei que não faz muita coisa, mas eu preciso ir buscar para que a empresa veja que a gente também está fazendo a nossa parte. Tudo por edital (E3 – Cr, OA, out./2018).

A própria obtenção de recursos financeiros para os processos internos da OA é favorecida através da comprovação da realização e do investimento em práticas sociais.

[...] o espaço físico teve uma ampliação, foi um recurso que a empresa recebeu em uma linha de financiamento, mas era a contrapartida, só sairia o recurso de financiamento se eles fossem investir no social, então foi feita a ampliação de uma das casas. Na sede, houve o desejo de fazer um espaço e para isso se faz um projeto via lei de solidariedade (E3 – Cr, OA, out./2018).

Há, ainda, uma verba oriunda das franquias sociais. Cada franqueado paga ao instituto um valor para manutenção das ferramentas e da consultoria oferecida pelo instituto para a promoção das suas atividades sociais. Conforme afirmam os profissionais, não é uma verba que configure qualquer lucro para o programa, mas sim para suprir os custos de deslocamento, ferramentas e capacitações que lhes são oferecidas a eles pelo instituto. As fontes de financiamento do instituto estão indicadas na Figura 17.

Figura 17 - Fontes de financiamento - OA



Fonte: elaborada pela autora (2018).

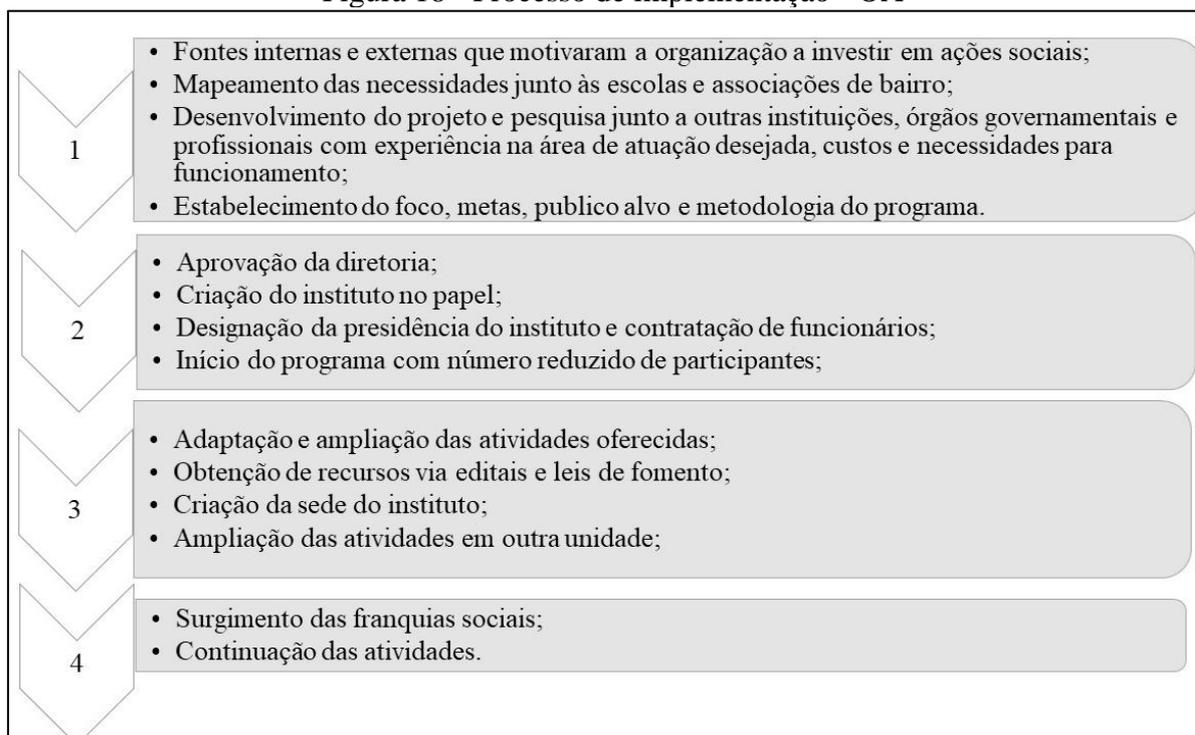
Observa-se pelo relato que constituir o instituto como uma OCIP é uma via de mão dupla em termos de benefícios financeiros, pois a OA e todas as empresas que compõem seu grupo podem fazer as doações ao instituto e comprovar em seu relatório que estão contribuindo para uma causa social. Ao mesmo tempo, têm a possibilidade de apoiar os projetos inscritos a partir das leis de fomento e abater o valor total ou parte do valor investido dos impostos devidos, relativos a Lei em questão. Isso favorece o alcance dos resultados constituídos por ganhos primários e secundários, como veremos a seguir.

É possível afirmar que o fundador da OA exerceu inicialmente a função de Empreendedor Social, angariando posteriormente o apoio dos demais diretores e na etapa seguinte, dos demais atores envolvidos. Esta afirmação é embasada na alegação de Harayama e Nitta (2011) e Shintani (2011), de que dentre as características de um empreendedor social, está a busca por melhorias sociais reais à comunidade. Contudo a entrega aos investidores ocorre através de ganhos sociais – considerando os interesses do governo e instituições; e, incentivos fiscais e retorno de mídia – considerando os interesses das empresas privadas. Ao contrário do que propõem Andrew e Klein (2010), neste caso, o governo não desempenha diretamente o papel de integrador entre os setores, mas sim o papel de agenciador financeiro, propondo benefícios em troca de destino de verbas, mantendo financeiramente boa parte das custas dos projetos, seja destinando valores a partir de editais ou isentando percentuais de imposto.

4.1.5 Processo de implementação - OA

A partir das entrevistas foi possível aprofundar a evolução do processo de implementação das ações sociais promovidas pela OA. Diante das etapas de processo de inovação social apresentadas na seção 2.2.2.4 desta dissertação, foi possível identificar quais foram cumpridas e qual o modelo que mais se aproxima do processo implementado pela OA. O esquema apresentado na Figura 18 representa a sequência de ações praticadas pelos atores sociais da OA, desde a concepção inicial, o desenvolvimento do projeto, as pesquisas realizadas, a prática a difusão e a consolidação das ações.

Figura 18 - Processo de implementação - OA



Fonte: elaborada pela autora (2018).

Foram identificadas quatro etapas para a implementação do programa PSCA. Tomando por base as etapas propostas pelos autores elencados na seção 2.2.2.4, é possível observar que o processo adotado pela OA se aproxima do modelo de processo de inovação social proposto por Mulgan et al. (2007), no qual os autores elencam quatro etapas que envolvem: a percepção da necessidade e o desenvolvimento de formas de supri-la; a etapa de teste; a etapa de avaliação e de ampliação das práticas e, por fim, a aprendizagem e adaptação. No caso da OA a ampliação das práticas ocorre tanto com o crescimento do programa internamente, quanto com a sua difusão através das franquias sociais. No entanto, observa-se que a aprendizagem não ocorre somente na última etapa, mas sim ao longo de todo o processo.

Ainda assim, pareando as ações realizadas ao longo das etapas, o processo desenvolvido pela OA também poderia encaixar-se com o proposto por Caulier-Grice et al. (2012), com exceção do último estágio indicado por estes autores: mudança sistêmica, uma vez que isto envolveria uma mudança em nível organizacional, em práticas, políticas e processos que permeassem todos os setores da organização. A ocorrência deste estágio não é explicitada nas entrevistas e, pela decisão de separar o instituto da organização, tem-se indícios de que isto não seria do interesse momentâneo dos dirigentes.

4.1.6 Indicadores sociais - OA

Para a OA, formalizar os processos e definir metas foi um passo importante para a manutenção e evolução das práticas sociais. Como vimos no histórico, a partir do estabelecimento dos indicadores, as práticas sociais deixaram de ser um “fazer por fazer”, conforme afirma a E1. O estabelecimento de indicadores, de certa forma, foi um motivador para o envolvimento com tais práticas, apontando os objetivos e metas que deveriam ser atingidos.

Ao incorporarem a sustentabilidade dentro dos processos da organização, os gestores adotaram como princípio o Lucro com Sustentabilidade e para atendê-lo, considerando os três pilares – econômico, ambiental e social, o investimento em ações sociais acontece e são necessários resultados.

[...] um dos princípios das empresas do grupo é Lucro com Sustentabilidade e dentro do conceito de sustentabilidade é: deixar para as próximas gerações condições para que tenha existência e para isso a empresa tem que ter um pilar forte no econômico, um no social e um no ambiental. Então é eu ter lucro observando esses três pilares – econômico, social e ambiental. Dentro do pilar social está a questão do relacionamento com a comunidade e dar respostas aos *stakeholders* dessa questão social (E2 – JP, OA, ago./2017).

Neste sentido, a organização estabeleceu um conjunto de indicadores que são apresentados, pelo instituto, em formato de relatório anual. São indicadores relacionados com os objetivos estabelecidos para o PSCA: o percentual de aprovação dos beneficiários na escola regular; o percentual de beneficiários que ingressaram no Ensino Superior; o percentual de beneficiários que conseguiram se inserir no mercado de trabalho; o índice de gravidez na adolescência, entre outros. Estes indicadores medem os impactos do programa em longo prazo e são mensurados através de pesquisa realizada com os beneficiários e seus familiares, dois anos após sua saída do programa.

A gente tem, no PSCA por exemplo, aonde a gente quer chegar, e aí tem várias coisas que a gente mede, por exemplo, empregabilidade, desistência do estudo, quantos ainda estão estudando. No relatório tem alguns indicadores, não são todos. Se teve alguma gravidez precoce antes de terminarem ali a Iniciação Profissional (E1 – MR, OA, ago./2017).

Os jovens que saem são monitorados com pesquisas durante 3 anos, para ver assim: desses que fizeram o PSCA e fizeram o iniciação profissional, quantos estão no mercado de trabalho, quantos estão fazendo curso superior... para ver se realmente esse programa teve um impacto. Porque ele não teria nenhum impacto se ele não fizesse diferença na vida das pessoas (E2 – JP, OA, ago./2017).

A gente tem metas de frequência, de permanência no programa, produtividade da aprovação escolar, meta de participação dos pais no programa (E3 – Cr, OA, out./2018).

Uma das ferramentas adotadas é o acompanhamento dos jovens após o programa qualificar. Então ele passou pelo programa PSCA, passou pelo iniciação profissional e pelo qualificar, e hoje ele está no mercado de trabalho. Ligamos para a família e verificamos como está a situação dele. Tem uma série de questões que são levantadas e estudadas para podermos chegar até o beneficiário ou a família e conversar para poder saber (E4 – Rd, OA, out./2017).

A justificativa para a escolha destes indicadores está alinhada aos objetivos e motivações e desafios sociais referidos. Uma vez que foi identificado nestas categorias, eles estão relacionados com a vontade de aumentar o número de oportunidades e melhorar a qualidade de vida de jovens em situação de vulnerabilidade, favorecendo a empregabilidade futura e a construção de uma perspectiva de vida diferente daquela a qual estavam submetidos.

A divulgação destes resultados para a comunidade é feita de duas formas: a primeira é através de relatório interno distribuído aos *stakeholders* e colocados à disposição da comunidade, de forma eletrônica, no site do instituto. Neste caso, são disponibilizados os indicadores referentes às metas e resultados internos da organização. A segunda forma de apresentação dos resultados é integrando-os a um relatório maior, elaborado pela organização, bianualmente até o ano de 2014. Este relatório adota o modelo do GRI, no qual a organização precisa apresentar seus resultados nas dimensões econômica, social e ambiental, conforme os critérios estabelecidos por este fornecedor, ou seja, integrando os resultados das práticas sociais realizadas com os resultados para a Sustentabilidade Organizacional.

Assim, os indicadores externos adotados pela organização estão dentro do conjunto de indicadores colocados à disposição pelo GRI. No relatório elaborado a partir deste modelo, a organização apresenta as práticas adotadas para se relacionar com a sociedade e, neste sentido, inclui as práticas adotadas para os funcionários, para os clientes e para a comunidade. Para este último, os indicadores do GRI adotados são: G4 – SO1: engajamento com a comunidade, no qual apresentam as práticas e resultados obtidos pelo instituto ao longo de sua trajetória. Observa-se também, que eles apresentam resultados para outras práticas sociais que norteiam a forma como a organização se relaciona com a comunidade, são elas: G4 – SO2, SO3, SO4 e SO5 – guia de conduta e ética voltada a divulgar os princípios, conscientizar e prevenir atos de corrupção em ações dos *stakeholders* e, G4 - SO6 – critérios para a escolha de fornecedores.

Ainda, dentro deste relatório há outros indicadores de relacionamento com a comunidade que dizem respeito a responsabilidade pelo produto. Destes, a empresa apresenta resultados quanto aos indicadores G4 – PR2, PR3, PR4, PR5 e PR6, os quais indicam a forma como a organização preocupa-se com a saúde e segurança dos clientes, satisfação dos clientes e comunicação a respeito dos produtos. Estes dados não são apresentados pelos entrevistados.

Isto se deve ao fato de o Instituto ser separado da organização, indicando que também a comunidade é vista de forma separada dos negócios e processos organizacionais. Assim, as ações não são conjuntas. Ações integradas e sistêmicas dentro da organização poderiam incrementar a visão de sustentabilidade social, internalizando-a em todos os processos e decisões organizacionais. Então, embora se utilizem dos resultados das práticas sociais na complementação e apresentação dos índices de Sustentabilidade Organizacional, estas duas práticas não aparentam estar intrínsecas ao modelo de negócio, se não pelo relatório.

4.1.7 Resultados obtidos - OA

Além dos indicadores referidos na seção anterior, foi possível identificar, a partir do discurso dos entrevistados, que com as práticas sociais realizadas são percebidos resultados diretos e indiretos.

No caso da OA, os resultados diretos envolvem a possibilidade de ter seus beneficiários ingressando no mercado de trabalho e, talvez, no ensino superior. Com isso, consideram que o incremento na renda familiar, a mudança em nível social e cultural dos beneficiários e de suas famílias são resultados das práticas desenvolvidas no PSCA e, posteriormente no PSIP. Eles também valorizam o crescimento de suas atividades em números de beneficiados, estendendo esta melhoria para novas famílias.

[...] o trabalho social não tem que pensar em contrapartida, tem que pensar em multiplicar o efeito, mais público sendo atendido... é isso o que interessa para nós. Fazer mais com menos (Observação, OA, ago./2017).

A gente tem exemplos de sucesso aí dessa gurizada que tem uma remuneração bem boa comparando com a renda familiar de início, das famílias [...] a renda das famílias com certeza é um resultado, porque até agora, desde a criação do instituto, foram mais de 5mil crianças e adolescentes que acabaram passando ou vêm passando por aqui. E a renda que estas famílias tiveram incrementada foi uma grande mudança, a mudança do nível cultural das famílias também com certeza. (E2 – JP, OA, ago./2017).

A inserção dos beneficiários no quadro de funcionários da própria OA é considerada como outro resultado direto do PSCA para a organização, uma vez que, ao final do programa, com o PSIP o jovem pode concorrer as vagas de menor aprendiz nas próprias empresas do grupo.

Outro ganho observado pelos entrevistados, a partir do PSCA é a mudança lenta e gradativa que as práticas podem trazer à comunidade, uma vez que estes jovens que foram beneficiários já podem ter condições melhores para sua família futura e, dessa forma, aos poucos, impactar nas condições de vida da comunidade.

Como falamos dos objetivos do programa, um é eles se tornarem atuantes, serem protagonistas dentro da comunidade ou do local onde ele vive [...] eu vejo que de alguma forma, o trabalho que é feito aqui reflete nas famílias, em consequência também da própria comunidade. Eu vejo que há uma mudança que é lenta, demora para surtir o efeito, mas ela vem acontecendo. Então, se eles vão para um programa onde eles tenham oportunidade de aprender coisas novas e diferentes, mas que contribuam para o futuro deles, eu vejo que é um caminho para poder fazer uma mudança numa comunidade, no município, no estado e assim por diante (E4 – Rd, OA, out./2017).

Apesar da constatação destes ganhos primários, relacionados com os objetivos e motivações verbalizados pela organização quando da vontade de estabelecer este tipo de programa, foi possível identificar, a partir das entrevistas, resultados secundários que a organização obtém através de sua prática. Dentre estes resultados, os entrevistados referem a questão da repercussão e da evidência da organização perante a comunidade, o retorno de imagem e mídia, o favorecimento na concorrência por financiamentos, o recebimento de prêmios e certificações. Por fim, também percebem que a atuação da organização em práticas que beneficiem a comunidade pode facilitar a conscientização das pessoas e estimular seu engajamento nestas causas.

Reconhecemos que tem ganhos sim: é reconhecida como uma empresa cidadã, quando vamos solicitar um financiamento para o BRDE, BNDES eles sempre perguntam que ações sociais tem a empresa, se tem programas para a comunidade. Tem um ganho secundário [...] E a gente acaba vendo que o retorno de imagem, os funcionários também se orgulham de trabalhar em uma empresa que se preocupa com a comunidade [...] dá mais repercussão, a gente já está reconhecida como uma empresa que se preocupa, que investe nesse quesito, que a gente se preocupa com as pessoas (E1 – MR, OA, ago./2017).

É, a gente sabe que os prêmios, os PGQPs, sempre vêm banca avaliar o trabalho. Quando vem os avaliadores eu sou muito aberta, eu não estou aqui para responder pela empresa, eu estou aqui para responder pelo programa, de que forma acontece. A gente também sabe que é uma via de mão dupla, o programa recebe da empresa, mas a gente também dá essa devolução. Se o trabalho não fosse um trabalho com excelentes resultados eles não poderiam usar isso (E3 – Cr, OA, out./2017).

Portanto, a organização percebe que as práticas realizadas em prol da comunidade, embora não tragam retorno financeiro direto, a beneficiam, especialmente no que tange a mídia espontânea, certificações, prêmios e a sua imagem.

4.1.8 Inovação social corporativa na OA

A análise dos resultados a partir das categorias estabelecidas permitiu verificar, dentre os fatores indicativos de inovação social relacionados no referencial teórico, quais deles estavam sendo atendidos total ou parcialmente pela AO. Esta verificação é apresentada no Quadro 15, no qual os fatores identificados são assinalados com um “x”.

Quadro 15 - Fatores indicativos de inovação social - OA

Fator	OA
OBJETIVOS E MOTIVAÇÕES	
Motivada por uma missão social cujo retorno esperado é uma mudança na sociedade.	x
Procura promover novas práticas baseadas nas relações sociais e experiências de quem precisa.	
Implementa soluções para problemas sociais que ultrapassam a capacidade do governo e diferenciam-se das soluções já existentes.	x
Visa a inclusão social, criação de emprego e qualidade de vida.	x
Percebe o bem-estar social como uma meta (não consequência) relacionada a qualidade de vida e das atividades desenvolvidas pelas pessoas.	
A prática social é oriunda de um investimento estratégico e não de uma intensão filantrópica.	
ATORES SOCIAIS	
Provoca a mobilização e participação das pessoas, melhorando as relações sociais, estruturas de governo e/ou empoderamento coletivo.	
A prática social é resultado de um processo de cooperação entre diversos atores.	x
O usuário final é envolvido no processo de desenvolvimento das práticas sociais direcionadas a ele.	
Os setores internos da organização colaboram e participam da cocriação da prática social, desenvolvida pela própria empresa e não por contratos com ONGs ou grupos comunitários.	
PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO	
Existiu um processo de P&D socialmente relevante e aplica ativos corporativos na prática, ao invés de contribuir financeiramente ou com mão-de-obra em práticas já estabelecidas.	x
Seu processo teve início a partir da avaliação, pesquisa ou constatação de uma necessidade social ainda não atendida.	x
A prática é testada, avaliada e adaptada de acordo com os resultados testes iniciais.	x
Ocorreu processo de compartilhamento e difusão da prática para outros setores, localidades.	x
A prática social resultou em mudança sistêmica envolvendo a cultura, o comportamento dos usuários, as práticas e políticas.	
RESULTADOS	
Modifica a economia e aprofunda-se na cultura (local, regional, global).	
Volta-se para a economia social, percebendo recursos não mercantis e não monetários.	x
Contribui para o surgimento de novos modelos de desenvolvimento.	
Nível micro: Satisfaz necessidades sociais, melhora o padrão de vida continuamente e enriquece a autonomia de grupos de indivíduos.	x
Nível macro: Promove uma mudança geral na sociedade ao eliminar a desigualdade e exclusão social.	
Promove mudanças no processo de trabalho, relações de poder, aumento da autonomia e empoderamento dos funcionários.	
Produz novas fontes de receita a partir de um sistema de inovação socialmente relevante.	
A cultura corporativa oriunda da prática social passa a ser fonte de vantagem competitiva.	

Fonte: elaborado pela autora (2018).

No primeiro grupo de fatores relacionados aos objetivos e motivações que conduzem o interesse e o investimento em inovações sociais, três dos fatores podem ser aproximados à prática social da OA. Primeiramente, a prática foi motivada por uma missão social, a partir do desejo de seu fundador de oportunizar às crianças e adolescentes a possibilidade de galgarem melhores oportunidades de estudo e trabalho futuras. Neste item, os entrevistados referem a melhoria nas condições dos beneficiados, ou seja, em nível individual, e não da sociedade como um todo. As soluções implementadas foram motivadas, também, pela percepção de que os órgãos públicos não estavam conseguindo dar conta de atender em turno integral as crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade e através desta prática, a organização visou a inclusão social, a criação de emprego e a qualidade de vida.

Entretanto, outros três fatores neste grupo não foram verificados a partir dos resultados destas categorias: as práticas realizadas não estão embasadas nas relações sociais existentes e nas experiências de quem precisa, pois os usuários são participantes, mas não estão envolvidos no processo de desenvolvimento. Podem, sim, as práticas serem adaptadas a partir da percepção dos funcionários do instituto com relação aos seus beneficiários. Também não foi referida a questão do bem-estar como a meta desta ação, mas sim a possibilidade de formação de mão-de-obra e melhores oportunidades de evoluir nos estudos e no ingresso no mercado de trabalho. Ainda, o instituto foi constituído separado da organização e sua prática não interfere no modelo de negócios da OA, não sendo considerado como um investimento estratégico para o negócio. Neste sentido, dentre os seis fatores considerados indicativos de inovação social no que tange aos objetivos e motivações da organização em investir nas práticas sociais, considera-se que apenas três foram atendidos, neste caso.

Com relação aos atores envolvidos no processo de desenvolvimento da prática social, foram identificados nos dados, a participação dos funcionários da organização que já tinham uma ideia breve do que gostariam de implementar, e uma equipe de especialistas em educação, contratados para prestarem consultoria na constituição da prática. Entretanto, não se verificou, a partir dos resultados, a participação de fornecedores, colaboradores de diferentes setores da organização e outros membros da comunidade, tampouco os usuários finais na concepção da ideia. Ainda, após a implementação do programa, atores externos à organização, tais como órgãos governamentais, instituições e fornecedores são citados como regulamentadores e financiadores de parte das atividades desenvolvidas, mas não como atores no processo de cocriação. Neste sentido, levando em consideração os fatores que podem caracterizar uma inovação social nesta categoria, apenas um deles foi atendido parcialmente, considerando o apoio destes atores externos para a realização das atividades como uma forma de cooperação.

Em comparação com os critérios elencados por Cloutier (2003), para a participação dos atores no processo de inovação social, observa-se que a OA atende ao primeiro deles: diversidade de atores que, como vimos na seção anterior, teve participação de atores internos e externos à organização. Já o segundo critério – envolvimento do usuário – não foi identificado nos resultados desta investigação, mas pode-se observar uma aproximação quando os entrevistados referem que buscam avaliar a percepção dos usuários com relação ao serviço prestado pelo instituto, entendendo usuário tanto as crianças e adolescentes, quanto as famílias. Ou também, quando indicam, em seus relatórios, que a cada dois anos realizam, junto a Associação de Bairros, uma pesquisa para investigar quais são as necessidades percebidas por eles, como meios de direcionar o incremento das práticas do instituto. Embora os usuários não façam parte da criação deste programa, a opinião deles é ouvida e pode resultar em melhorias futuras.

Considerando os fatores indicativos de inovação social, entende-se que ocorreu uma etapa de P&D anterior a prática, envolvendo investimento e trabalho dos profissionais da organização tendo em vista suprir uma necessidade ainda não atendida, a prática é frequentemente avaliada e incrementada e sua metodologia é difundida para outras organizações por meio de franquias sociais. O fator não atendido nesta categoria é a percepção de mudança sistêmica, conforme explicado acima.

Entre os resultados esperados para um processo de inovação social, estão: a mudança na economia e na cultura locais, a contribuição com o surgimento de novos modelos de desenvolvimento, a produção de novas fontes de receita a partir de um sistema de inovação socialmente relevante, sendo que a cultura corporativa oriunda desta prática social passa a ser fonte de vantagem competitiva para a organização. Ainda, no nível macro, poderia se esperar uma mudança geral em nível social com a eliminação da exclusão e de desigualdade sociais. As práticas realizadas pela OA não atendem a estes critérios. Em contrapartida, atendem ao critério de nível micro, uma vez que satisfazem as necessidades sociais, melhoram continuamente o padrão de vida e favorecem a autonomia futura de seus beneficiários; esses são resultados obtidos a longo prazo. Considerando que estes beneficiados sairão da condição de vulnerabilidade e, no futuro, terão mais oportunidades de progresso social e econômico, entendendo que isto se configura como um resultado positivo e não-mercantil do programa, este item também é atendido pelas práticas sociais. Sendo assim, dos oito fatores destacados nesta categoria, a organização atende a dois.

Por fim, considerando as três condições - cocriação, autonomia e empoderamento - que devem estar presentes nos objetivos, processos e resultados de uma inovação social, a OA

apresenta os seguintes resultados: na concepção da ideia, um movimento parcial de cocriação mas que não é enfatizado e nem permanece nas etapas seguintes; a autonomia e o empoderamento dos atores, incluindo o usuário final, não são o fator primordial de longo prazo, mas podem sim, ser obtidos pelos usuários como um resultado do programa.

4.2 ESTUDO DE CASO 2 - OB

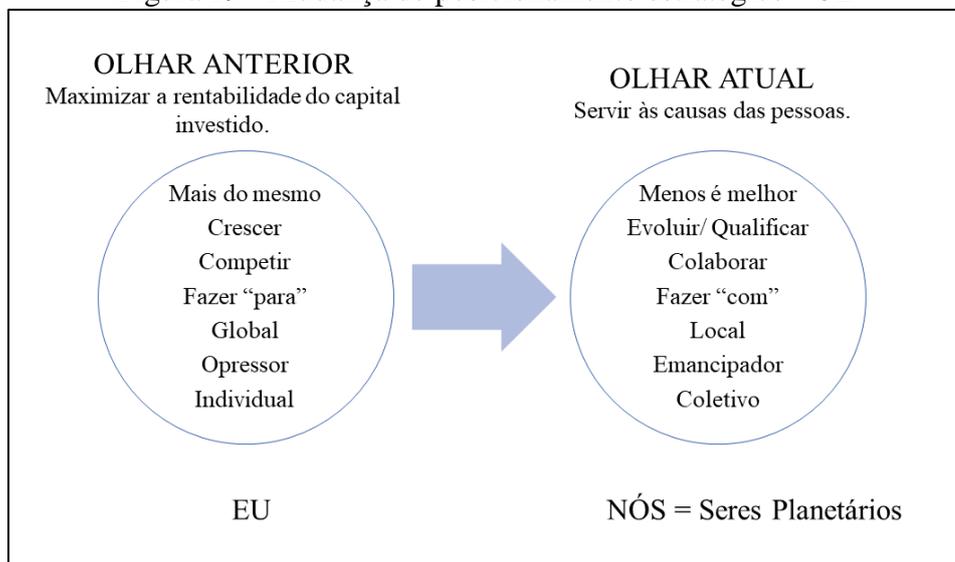
A Organização B⁴ iniciou suas atividades em junho de 1924 e seu surgimento foi motivado pela necessidade de adequação dos materiais utilizados para conserto de pneus que, em função da qualidade das estradas no interior do Rio Grande do Sul, estragavam rotineiramente. Com tal diagnóstico, os irmãos fundadores da organização iniciaram um processo de pesquisas e testes de materiais que pudessem colar a borracha danificada dos pneus e criaram as máquinas para aplicação, dando origem a empresa que tinha como negócio, o conserto de pneus e a produção de artefatos de borracha. Inicialmente estava voltada para o setor automotivo, mas posteriormente, ampliou sua atuação para utilitários, tais como a borracha de apagar e bolsas de água quente. A evolução de sua produção pautava-se nas competências desenvolvidas em torno de sua matéria-prima – a borracha – e de inovações oriundas de outros países ou desenvolvidas em processos internos da própria organização.

Ao longo de sua trajetória, a empresa adaptou-se às necessidades de seus clientes e às mudanças no contexto, com flexibilidade e inovação, visando à perpetuação de sua atividade. A flexibilidade de adaptação às necessidades do mercado e do contexto com relação a inovação em seus produtos também ocorreu na medida em que os membros do conselho gestor da OB perceberam que estava na hora de realizarem mudanças estratégicas mais profundas, que extrapolasse o âmbito da oferta de produtos, para envolver seus valores e práticas de negócio e relacionamento com todos os *stakeholders*. Nesse sentido, a partir das orientações de uma consultoria estratégica e focada em sustentabilidade, a organização começou uma mudança na forma de ver-se no mundo e de fazer negócios, o que culminou em alterações no modelo de negócio, processos de trabalho e relações organizacionais a partir do ano de 2009. A Figura 19 apresenta uma síntese desta mudança, na qual a OB abre mão de uma visão individualista em prol de uma visão coletiva, vendo-se como um “Ser Planetário”.

⁴ As informações contidas na seção 4.2 e suas subseções, foram obtidas a partir dos documentos informativos recebidos quando feita a coleta de entrevistas e observação *in loco*, além dos conteúdos disponíveis do site da organização.

Tais fatores ilustram o início de um importante processo de mudança na gestão, estrutura organizacional e posicionamento estratégicos da OB, que definiu um conjunto de direcionadores (valores) e direcionamentos (objetivos estratégicos) pensados com o objetivo de expressar os valores que orientam a criação de realidades futuras da empresa, seu compromisso institucional, princípios de negócios e as competências essenciais que a organização se propôs a considerar. Sua estrutura organizacional deixa de ser centralizada e vertical para ser horizontal, os cargos de gerência e supervisão são substituídos por colegiados, os quais visam fomentar a liberdade, autonomia, participação e diálogo das pessoas. Por conseguinte, também almejou viabilizar a tomada de decisões descentralizada e legitimada, envolvendo um maior número de pessoas.

Figura 19 - Mudança de posicionamento estratégico - OB



Fonte: adaptado de material institucional (2017).

O propósito da OB passa a ser a produção de produtos que tenham relevância para a vida das pessoas. Para isso, compromete-se em fomentar a cooperação entre comunidade e organizações para criar soluções sustentáveis, tendo em vista que sua atuação tem implicações nas pessoas e no mundo. Adotam o bem-estar como foco de sua atuação e seguem, em suas práticas, os direcionadores e direcionamentos apresentados no Quadro 16.

Quadro 16 - Direcionadores e direcionamentos – OB

DIRECIONADORES	<p><u>Compromisso institucional:</u> unir pessoas e organizações para construir encaminhamentos e criar soluções sustentáveis;</p> <p><u>Princípios de negócio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Valorizamos todas as formas de vida e construímos a nossa atuação com pessoas, independentemente do papel que representem em suas relações com a empresa; – Buscamos soluções relevantes e responsáveis com cuidado e simplicidade; – Respeitamos as diferenças e somos éticos em todos os nossos relacionamentos; – Conservamos para a posteridade. <p><u>Competências essenciais:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Construção coletiva de encaminhamentos e soluções sustentáveis; – Construção e desenvolvimento de relacionamentos/ respeito às diferenças/ busca por complementaridades; – Buscar por inovações em práticas e relações/ gestão de externalidades. <p><u>Área estratégica de atuação:</u> Bem-estar. O bem-estar é produto de relação harmoniosa e subjetiva do indivíduo consigo mesmo. Deste modo, reflete sua busca permanente por uma vida mais feliz.</p>
DIRECIONAMENTOS	<p><u>Decisões estratégicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Priorizar o uso de insumos renováveis nas operações da empresa; – Ser empresa carbono neutro, reduzindo as emissões de Gases de Efeito Estufa e compensando os que não puderem ser evitados; – Substituir importações, valorizando a produção local; – Novos modelos de negócio construídos de modo a maximizar a ocupação e renda, promovendo o desenvolvimento local; – A OB não terá nenhum produto em seu portfólio que exija testes com organismos vivos em qualquer etapa do processo produtivo; – Criar política e premissas de logística reversa e possíveis indicadores; – Não praticar negócios com indústrias que envolvam operações com tabaco, armamentos, jogos de azar, agrotóxicos, bebidas alcoólicas e que imponham maus tratos a animais; – Desenvolver pessoas em relacionamentos através de espaços de aprendizagem.

Fonte: adaptado de material institucional (2017).

Atualmente, a OB preocupa-se com sua relação com funcionários e com o impacto de seu funcionamento na comunidade e no mundo em que está inserida. Em decorrência disto, além da exclusão de negócios que, embora rentáveis, eram vistos como prejudiciais para o público atendido, tais como patentes e produção de materiais que atendiam a indústria do tabaco ou produtos da linha escolar que fomentavam a segregação e exclusão social. Com a eliminação destes negócios do seu catálogo criou-se um espaço para outros produtos direcionados a inclusão social, ao consumo compartilhado e à produção sustentável, através de projetos que visavam inovar em áreas estratégicas para a organização, apresentados no Quadro 17. Esses projetos são considerados alternativas para melhor equacionar impactos da atuação da empresa, melhorando o perfil socioambiental de seu consumo e ampliando os benefícios potenciais de seus produtos e serviços para diferentes públicos.

Quadro 17 - Projetos socioambientais – OB

Projeto	Objetivos e características
Insumos renováveis	Prevê a inversão do padrão de origem dos insumos. Em um dos principais produtos vendidos, aumentou-se de 12% para 45% a quantidade de material renovável em sua produção. Isso ocorreu pela substituição de parte da carga mineral do produto por cinza da casca de arroz; substituição de óleo de origem animal por óleo de origem vegetal e não utilização de pigmento mineral.
Óleo de Mamona	Visa desenvolver fornecedores locais para o óleo de mamona, tendo em vista a diversificação da cultura em pequenas propriedades e o fomento da inovação tecnológica regional.
Borracha Natural	Visa estabelecer um modelo de comercialização diferenciado entre a empresa e comunidades extrativistas do Pará, buscando uma (re)construção da cadeia sustentável da borracha. Ao mesmo tempo, busca contribuir para a preservação da cultura e para o desenvolvimento das comunidades extrativistas.
Carbono Neutro	<i>Considerada desde 2015 uma empresa de carbono neutro, entende que esta tarefa é responsabilidade global a ser assumida pela sociedade. Dentre as ações para chegar a este objetivo, estão: desenvolvimento de fornecedores locais; uso de transportes marítimos e ferroviários; redução de viagens aéreas e importações; aquisição de energia elétrica no mercado livre.</i>
Educação e Saúde	Estabelecer uma rede de colaboração para a construção de produtos ou serviços que tenham relevância e significado para as pessoas, por serem construídos com a participação delas, foram convidadas pessoas conectadas e interessadas na temática da diversidade, acessibilidade e inclusão, para criarem juntas. A intenção é ajudar na formação de grupos de pessoas que tem interesses comuns para juntos criarem novas soluções que atendam às suas necessidades.

Fonte: adaptado de material institucional e apresentação (2017).

No desenvolvimento de seus produtos e nos seus processos de trabalho, a OB internaliza a necessidade de produzir, cada vez mais, coisas que tenham relevância para as pessoas e entende que a cooperação e o sentido de parceria são essenciais para a criação de produtos e serviços relevantes para a sociedade, assumindo o compromisso de unir as pessoas e as organizações para construir encaminhamentos e criar soluções sustentáveis. O foco está no bem-estar das pessoas.

Para favorecer a interação entre as pessoas e fomentar espaços de criação e aprendizagem, a OB fundou, dentro de suas instalações um espaço que chamaram de Laboratório de Inovação Social - Lab, que é definido pela organização como um espaço construído para viver descobertas e promover interações entre a organização (sua estrutura, produtos, colaboradores) e a comunidade (pessoas e instituições). Com o Lab, tem-se a intenção de promover momentos significativos de ensinar e aprender e, também, de criação de soluções que ajudem a melhorar a vida das pessoas, a partir de necessidades legítimas e da convivência com elas.

As atividades propostas através do Lab podem ser classificadas de duas formas:

- 1) Espaços de Aprendizagem: envolvem atividades nas quais as pessoas colocam seus conhecimentos a serviço de outras pessoas, criando momentos significativos de

ensinar e aprender que podem ocorrer a partir de palestras, redes de conversa, cursos e oficinas.

- 2) Espaços de Criação: atividades voltadas à inovação e materialização de ideias a partir da criação de protótipos de produtos ou serviços que podem ser pensados em parceria entre profissionais da OB, comunidade, usuários e especialistas envolvidos. Os protótipos são testados, melhorados e têm a possibilidade de se tornarem soluções relevantes para as necessidades reais das pessoas.

Como parte dos Espaços de Criação, podem ser estabelecidas as Linhas de Trabalho, nas quais os protótipos desenvolvidos são propostos pela própria OB em função do interesse pelo desenvolvimento de um produto ou serviço, cuja necessidade emergiu da interação entre a empresa e a comunidade. Também estas Linhas de Trabalho contam com a participação de pessoas da comunidade interessadas.

Atualmente, a OB está vivenciando o processo de Linha de Trabalho: Facilitadores para Atividades da Vida Diária, cujo propósito é desenvolver soluções que atendam às necessidades de pessoas com dificuldades especiais, buscando alternativas para facilitar as atividades relacionadas a alimentação, higiene e aprendizagem, gerando independência, autonomia e dignidade, sem que estas soluções sejam onerosas. Este processo de linha de trabalho está sendo desenvolvido em seis etapas: 1) identificação das necessidades; 2) criação da linha de trabalho; 3) definição da problemática da linha de trabalho; 4) oficinas de cocriação; 5) oficinas de legitimação; 6) resultados. Esta linha de trabalho é conhecida como Diversidade na Rua, e conta com espaço específico, no qual promove a participação de escolas, instituições e familiares de pessoas com deficiência, dos próprios usuários e profissionais da saúde, que apoiam em todas as etapas de criação e desenvolvimento dos produtos.

A estrutura do Lab conta com espaços que estimulem a leitura e a criatividade, espaços colaborativos para a realização de oficinas e práticas, e espaço para palestras e reuniões. Tem como característica a descontração, flexibilidade e praticidade. A OB também utiliza este espaço para receber alunos que querem conhecer o funcionamento da indústria e os projetos estratégicos ali desenvolvidos. Ao longo da visita, os alunos são convidados a participarem de oficinas práticas, nas quais eles aprendem sobre o cálculo da emissão de gases de efeito estufa, sobre práticas criativas e sobre os projetos socioambientais promovidos pela empresa.

Com a intenção de nortear as atividades do Lab, foi estabelecido o conjunto de cinco princípios de convivência, expostos no Quadro 18. Além disso, a organização deixa claro que, no Lab, as pessoas são convidadas a criar de forma conjunta, a partir da cocriação e da inovação

aberta, pois consideram este o melhor processo para encontrar soluções para as necessidades reais.

Quadro 18 - Princípios de convivência do Lab

Colaboração: nenhum de nós é tão bom, quanto todos nós juntos! Colabore com as pessoas, com a organização, com ideias e de todas as formas que você achar possível.

Corresponsabilidade: somos responsáveis por nós mesmos, pelo outro e pelo espaço. Quando praticamos esse cuidado, aprendemos a conviver de uma forma amigável e colaborativa.

Experimentação: estamos sempre aprendendo e muitas vezes aprendemos fazendo. Se permita colocar a mão na massa e tirar suas ideias do papel.

Liberdade: temos o direito de agir de acordo com a própria vontade, desde que não prejudique outra pessoa. Incentivamos a autonomia e o protagonismo na construção de um mundo de um jeito bom para todo mundo.

Confiança: acreditamos em nós mesmos e nos outros para seguirmos construindo juntos. Confiamos que todos querem o bem comum.

Fonte: adaptado de material fornecido pela organização (2017).

4.2.1 Análise de conteúdo preliminar - OB

Assim como foi apresentado no caso anterior, os resultados obtidos através da observação e das entrevistas semiestruturadas aplicadas aos profissionais da OB foram submetidos ao mesmo processo de categorização com auxílio do *software* NVivo 11®. O resultado alusivo a frequência com que cada uma das subcategorias foi identificada nos dados das entrevistas realizadas são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Resultado da categorização – OB

(Continua)

	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	OB			
			EN	E1	E2	T
BL 1	Objetivos e Motivações	Internos	5	4	7	16
		Externos		1	2	3
BL 2	Desafios sociais	Social	1	1	1	3
		Socioambiental		2	2	4
		Socioeconômico	2	1	1	4
		Socioinstitucional		1	2	3
BL 3	Atores Sociais	Internos	3	2	2	7
		Externos	4	5	5	14
BL 4	Processo de Implementação	Pesquisa e Desenvolvimento	11	4	4	19
		Prototipagem – Piloto	4	1		5
		Aplicação e Adaptação	4		1	5
		Difusão	1	2	1	4
		Mudança Sistêmica	3			3
BL 5	Indicadores	Internos			2	2
		Externos				0
		Inexistentes		5	2	7

		(Conclusão)				
BL 6	Resultados obtidos ou esperados	Diretos	3	2	2	7
		Indiretos		1	8	9
BL 7	Fontes de Financiamento	Interno-Empresa		3	1	4
		Externo-Empresa				0
		Leis e Editais		1	1	2

Fonte: elaborada pela autora a partir do *software* NVivo11®.

A análise preliminar do resultado da categorização aponta três subcategorias cujos discursos apresentaram maior número de indicações: objetivos e motivações internos, atores sociais externos e a etapa de P&D do processo de implementação. Justificam-se, pois a prática social é decorrente de mudança no modelo de negócio da própria organização, no qual se destacam a cocriação e a coparticipação de diferentes atores nos processos que envolvem práticas sociais e, o posicionamento da organização como aprendiz em busca de soluções. Os resultados da categorização são detalhados nas subseções que seguem.

A partir da categorização, gerou-se a nuvem de palavras apresentada na Figura 20, cujos critérios mantiveram-se os mesmos do caso apresentado anteriormente: trinta palavras com no mínimo seis caracteres.

Figura 20 - Nuvem de palavras - OB



Fonte: elaborada pela autora a partir do *software* NVivo11®.

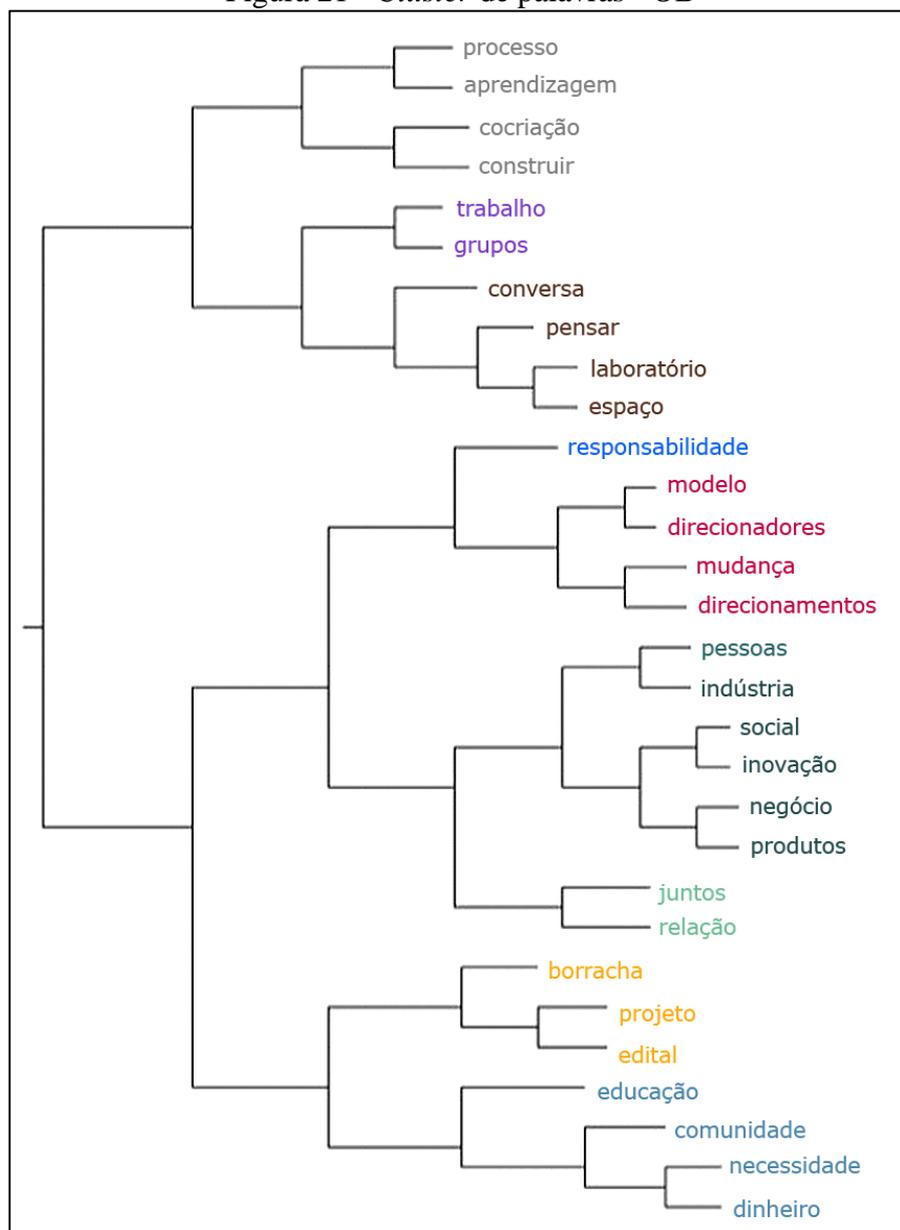
Na nuvem de palavras evidencia-se que o vocábulo **pessoas** aparece isoladamente. As pessoas são o centro da estratégia e do modelo de negócios adotado pela OB, o que faz com que o destaque para este termo esteja coerente. Isto não se deve apenas pelo fato da pesquisa estar sendo relacionada às práticas sociais que a organização tem junto a comunidade, mas está

relacionado com a estratégia de **negócio** da empresa como um todo. As pessoas estão no centro dos processos estabelecidos pela OB, os quais tomam por base os **direcionadores** e **direcionamentos** da empresa, definidos a partir de um **processo** de **mudança** organizacional. Outras palavras que se destacam são: **laboratório**, **inovação** e **social**, que estão relacionadas ao **espaço** físico resultante desta nova forma de funcionamento da empresa, o Laboratório de Inovação Social (Lab). Outros termos-chaves que caracterizam a forma como a OB se relaciona com as pessoas são: **conversa**, **pensar**, **juntos**, **cocriação** e **grupos**, uma vez que o **modelo** de **trabalho** passa a ser coletivo, no qual a organização coloca-se como aprendiz e busca na própria **comunidade** a evidência de como pode ser participativa e promover o bem-estar a partir de seus produtos, portanto o processo de **aprendizagem** também está envolvido da forma como a OB pauta suas práticas sociais. Dentre os produtos, relacionam-se as palavras **indústria**, **borracha** e **educação**, visto que se trata de uma indústria de artefatos de borracha que desenvolve uma linha de produtos voltada para a educação. Ainda se destaca a palavra **edita**, a qual diz respeito ao ponto de partida para que a organização pudesse viabilizar o LAB.

Com o objetivo de aprofundar as inferências quanto à relação de tais palavras, a Figura 21 apresenta o *cluster* de palavras gerado a partir dos resultados. Com base na análise do primeiro agrupamento de palavras apresentado no *cluster*, é possível inferir a respeito da forma como o processo da OB está pautado na aprendizagem, na cocriação e na construção do trabalho em grupos, que exige conversa e requer que as soluções para as demandas sociais sejam pensadas em conjunto. No intuito de favorecer o processo de cocriação, a OB desenvolveu um espaço diferenciado, dentro da indústria, o Laboratório de Inovação Social.

O segundo grupo de palavras relacionadas traz indícios da política organizacional estabelecida, a qual passou por um processo de mudança que culminou em um novo modelo de negócio pautado nos direcionadores e direcionamentos apresentados no Quadro 16. A palavra **responsabilidade** aparece relacionada aos elementos deste modelo de negócio, pois, a responsabilidade social faz parte do negócio da OB, não é separada em um setor. A partir dos direcionadores e direcionamentos, a política da organização é constituída, os produtos são pensados, a relação com as pessoas, com a comunidade e com os parceiros de negócio são estabelecidas. Essa integração sistêmica entre todas as práticas é considerada pelos entrevistados parte do processo de inovação social da OB. Ainda as palavras **juntos** e **relação** qualifica a forma como são desenvolvidas as atividades.

Figura 21 - Cluster de palavras - OB



Fonte: elaborada pela autora a partir do *software NVivo11*®.

Por fim, o último grupo de palavras diz respeito a itens decisivos na formalização da mudança para o novo modelo de negócios da OB. Dentre os atores pioneiros que orientaram os dirigentes, estão especialistas em educação, uma vez que a organização possui uma linha de produtos voltados para a educação e buscou conhecer de que forma ela poderia auxiliar, de fato, o dia-a-dia da escola e dos educadores. Também contribuíram ao manifestar o desejo de utilizar os processos de educação e aprendizagem internamente, atuando junto à comunidade para diagnosticar as necessidades e encontrar formas de reduzir os fatores que as causam, sem que isso significasse apenas uma troca financeira. O interesse da organização não estava em dar dinheiro e sim, atenuar os fatores que causam tais necessidades.

4.2.2 Histórico das práticas sociais - OB

Os diretores da OB procuram ser criteriosos quanto ao investimento em ações sociais. Desde sua fundação até o ano de 2009 a empresa investiu em algumas ações com caráter isolado de patrocínio, mas percebiam que o foco real destas práticas não está no bem social, e sim no *marketing*. A vontade de fazer algo que impactasse na comunidade fez com que os dirigentes da organização mudassem a forma como ela interagia com a comunidade e, com isso, também mudaram o foco do investimento em práticas. Mas não no sentido de implementar ou apoiar projetos que desenvolvessem ações isoladas para comunidade, e sim na mudança interna, como uma forma de evitar o dano causado para a sociedade e não, causa-lo para depois pensar em algo que o atenuie. Para eles, o investimento em ações de responsabilidade social existe porque algo está sendo feito errado, então, seria necessário retomar as ações, evitando o dano, para não precisar investir na sua correção ou compensação posterior.

A empresa nunca foi muito de fazer essas ações, mas tínhamos ações isoladas naquele conceito tradicional – dar dinheiro para alguém fazer e colocar o logo da empresa em uma propaganda (E1 – J, OB set./2017).

A empresa nunca foi muito de fazer essas atividades, porque a gente vê que o foco no *marketing* é maior do que no social. Na verdade, o que a gente entende: filantropia ela só existe porque algo foi feito errado antes, porque a filantropia é para corrigir. Por isso se faz ações de responsabilidade social, elas são válidas, mas elas não se justificam. Elas são remédio, mas elas não curam e elas geram dependência (Observação, OB, set./2017).

Então, com o intuito de analisar qual seria a sua contribuição para a sociedade, no ano de 2009 a organização contrata uma consultoria de negócios com foco em sustentabilidade e, a partir de então, inicia-se um processo de mudança profunda na forma como a OB relacionava-se com todos os seus *stakeholders*. Perceberam que o modelo tradicional de funcionamento e negócios não condizia mais com os objetivos traçados.

Dentro desta caminhada, o que aconteceu de 1990 a 2009 foi a empresa atuar como unidades de negócio – materiais escolares; saúde e revestimentos com diretores diferentes. Os donos perceberam que eles tinham 3 empresas competindo uma com a outra, o modelo tradicional “eu sou o diretor, eu preciso gerar lucro”, o objetivo é gerar lucro, o resto é consequência. Isto começou a incomodar o dono da empresa, essa competição entre as unidades que existiam. O que tem por trás disso é negócio e lucro e a empresa crescia 2 dígitos por ano (Observação, OB, set./2017).

Desde quando se começou a se perguntar o que o mundo perderia se a empresa não existisse mais? E se chegou à conclusão de que o mundo perderia muito pouco porque a indústria atrapalha os processos. Foi no processo de planejamento estratégico que foi feita essa pergunta e começaram a pensar em um mundo de um jeito bom para todo mundo e não só para mim (E1 – J, OB, set./2017).

Partindo do questionamento sobre o que o mundo perderia se a organização deixasse de existir, os gestores refletiram sobre como seu modelo de negócios estava constituído e perceberam que o mundo perderia muito pouco. Assim, iniciaram um processo de mudança de posicionamento organizacional para atuar junto com a comunidade e encontrar formas de contribuir com as necessidades reais. A alta gestão e todos os seus funcionários precisaram pensar a respeito da forma como a empresa relacionava-se com o mundo e de que forma as práticas poderiam ser modificadas para, de fato, contribuir para um mundo melhor, pensando no bem-estar das pessoas, não abdicando do lucro não, mas concebendo-o como uma meta, e não como uma consequência. A organização colocou-se na posição de aprendiz e passou a analisar cada uma de suas políticas e práticas para adaptá-las a um novo modelo de negócio.

Nessa mudança de posicionamento, a empresa se coloca nesse lugar de não saber ou de saber que quer fazer com as pessoas. Então ela se perguntou: como se faz com as pessoas? Vai ao encontro delas! Quanto mais ao encontro das pessoas a gente ia – entendendo as pessoas como diferentes instituições, escolas e etc. – a gente se dava conta do quanto a gente também precisava possibilitar que as pessoas também viessem ao encontro da empresa (E2 – IC, OB, set./2017).

Assim, a empresa foi a campo buscar informações junto aos seus clientes - escolas e institutos de educação - sobre qual o impacto dos seus produtos e de que forma poderiam contribuir e atender as suas necessidades. A partir deste momento, uma série de mudanças no catálogo de produtos começou a ser introduzida, como por exemplo, a oferta de materiais de uso coletivo para os alunos, como colas e têmperas, e não mais individuais. Retiraram linhas de materiais mais caras que poderiam induzir a discriminação social e começaram a pensar em linhas de produtos que facilitassem a aprendizagem e o dia a dia de pessoas com deficiência.

Os dirigentes também foram em busca de informações junto aos seus fornecedores, vendo como o processo produtivo deles estava organizado e de que forma a organização contribuiria com o negócio deles, além da compra dos insumos. Procuraram, alternativas para o desenvolvimento de fornecedores e parceiros locais, visando fomentar a economia da região onde a sede da empresa se encontra. A OB procurou reestruturar suas parcerias de negócio e optou por encerrar aquelas cujas empresas fossem do ramo de armas, bebidas, tabaco, agrotóxicos ou realizassem testes em animais. Por fim, sua estrutura organizacional e suas políticas de gestão de pessoas também mudaram, tendo em vista o bem-estar dos funcionários e a redução da verticalidade dos processos.

Por se tratar de uma mudança que envolve, principalmente, os setores internos da organização, as práticas não necessariamente precisariam de um local diferenciado para acontecer. Elas acontecem no dia a dia dos processos organizacionais, na forma como os

trabalhadores constituem suas relações sociais, com trabalham em equipe e realizam momentos de troca para que as decisões não sejam tomadas sem que todas as partes envolvidas, ou seja, todos os *stakeholders*, tenham participado do debate.

Para além destas mudanças, a organização tinha o desejo de criar um ambiente diferenciado, flexível onde tais trocas poderiam ser facilitadas. Um local que permitisse a criação e o envolvimento de pessoas dos diferentes setores da organização. Somente em 2013 este local tomou forma, a partir de um Edital de Fomento do SESI, no qual a OB foi vencedora, o Laboratório de Inovação Social começou a tomar forma.

O laboratório nasceu em 2013. A gente tinha um projeto o - Diversidade na Rua - que começou com pessoas com deficiência, e aí a gente começou a pensar que precisávamos de um local, um laboratório... e em 2013 saiu um edital do SESI/SENAI de Inovação Social e a gente escreveu dois projetos de Inovação Social. Um era um piso anti-fadiga para as pessoas que trabalham de pé e o outro projeto que nós escrevemos foi o laboratório de inovação social (Observação, OB, 2017).

Desde 2009, quando a gente começa a aprender, a criar esses projetos de educação e saúde que justamente são esses territórios de exploração, para que, de fato, em 2013 a gente consiga com o edital do SESI e com o Diversidade na Rua, criar um marco e ter o laboratório de inovação social (E2 – IC, OB, set./2017).

Assim, observa-se que o foco das práticas sociais realizadas pela OB não estava na ação pontual, tendo em vista uma necessidade singular da comunidade. A prática social desta organização passou a estar pautada na forma como a organização faz negócios e na forma como seus negócios e produtos impactam na comunidade, tendo em vista, dentre outros objetivos que serão apresentados a seguir, reduzir os danos para evitar a necessidade de ações sociais paliativas, assumindo para si a responsabilidade para com a sociedade.

4.2.3 Objetivos, motivações e desafios sociais - OB

A partir dos resultados foi possível destacar que os principais objetivos da OB e de seus dirigentes não estavam nas práticas sociais isoladas, mas na mudança organizacional que, por sua vez, poderia impactar positivamente na comunidade. Dentre os objetivos e motivadores oriundos de fatores internos à organização está o resgate dos valores, o desejo de envolver as pessoas em práticas da organização e investir em novas formas de seguir com seu negócio, sem que para isso precisassem causar danos, ainda que indiretos, às pessoas..

[...] ela investe numa inovação diferenciada. Um pouco para quebrar esse jeito que vínhamos fazendo as coisas até hoje. O jeito que nós fizemos até hoje nos trouxe até aqui, existe outra maneira de fazermos as coisas? A empresa está se provocando sobre como ela faz as coisas de maneira mais humana, mais com as pessoas e não fazer para elas. A grande mudança é fazer com as pessoas (E2 – IC, OB, set./2017).

Vem de uma ressignificação da empresa enquanto indústria e de uma necessidade de, realmente, estar com as pessoas e possibilitar que as pessoas também estejam com a gente em um ambiente de cocriação, que a gente só não vá ao encontro, mas também possibilite que o encontro aconteça aqui dentro da empresa (E2 – IC, OB, set./2017).

A empresa avaliou a forma com a qual estava ganhando dinheiro e decidiu criar alternativas que pudessem manter sua receita a partir de estratégias saudáveis, fazendo o bem e pensando no bem-estar das pessoas e do meio ambiente. Novos desafios foram propostos: desenvolver novas fontes de matéria-prima, diminuir as diferenças de salário e cargos internamente e contribuir com o desenvolvimento e a economia locais. Tais fatores motivaram a organização para mudar de uma estratégia comercial e competitiva para uma estratégia social. Estabelecem o conjunto de direcionadores e direcionamentos e, a partir disto começam a promover as mudanças internas.

[...] queremos ser uma empresa de carbono neutro; temos mercados de restrições com os quais não fazemos negócio - indústria de tabaco, de armamentos, de agrotóxicos e bebidas... todas as indústrias que não valorizam a vida ou que estão contrários ao nosso direcionador primeiro que é atuar em direção à vida, a gente não faz negócio [...] redução das importações, então nós trabalhamos para isso, porque achamos que a economia é local, que a globalização deveria ser dos conhecimentos, não dos produtos [...] diminuir a diferença entre o menor e o maior salário, porque a gente acha que se os salários forem mais igualitários eles serão mais justos. Os benefícios também quem ganha menos tem mais benefícios do que quem ganha mais... são nossos direcionamentos que nos norteiam (E1 – J, OB, set./2017).

Ao mesmo tempo, ao assumirem estes objetivos, os diretores conduzem a organização a olhar para o externo, para a comunidade e verificar como, a OB pode seguir produtiva e promova do bem-estar das pessoas, sem que para isso, onere a comunidade na qual atua. Assim, assumem também objetivos e motivadores externos, pensando sob a ótica da comunidade.

[...] como conseguimos estar presentes, como estabelecemos outros tipos de troca, como a comunidade pode ser beneficiada do que está acontecendo aqui (Observação, OB, set./2017).

[...] olhar para o território, olhar para o local. Como de fato a empresa conseguia atuar dentro das suas comunidades, dentro dos seus territórios e com as pessoas, não só através do que é necessidade da empresa, mas também do que é necessidade das pessoas, construir aquilo que elas precisam (E2 – IC, OB, set./2017).

Os entrevistados indicam, como o ponto inicial para as práticas sociais, a mudança de posicionamento e de atitudes da alta gestão, enfatizando os processos internos da organização. Entretanto, a partir do momento em que a organização decide mudar sua estratégia para prejudicar menos a comunidade, ela não elege uma necessidade social específica, mas tem como gatilho da mudança a vontade de contribuir, a partir de suas práticas, para a redução dos fatores causadores de necessidades sociais que possam estar sendo provocados por suas operações.

Assim, as ações são pensadas e desenvolvidas de modo que a organização volte seus processos para as novas tendências comunitárias, tais como a coparticipação e a cocriação, para o bem-estar social, para a redução do consumo e valorização dos recursos naturais, para o empoderamento das comunidades e para o desenvolvimento econômico da sua localidade. Estes são os desafios sociais atendidos através dos projetos atualmente em andamento na organização. Para tanto, realizam ações que se inserem nas quatro dimensões sociais citadas por Colantônio (2007): social, socioambiental, sócio-institucional e socioeconômica. O Quadro 19, a seguir, apresenta de que forma as práticas estabelecidas pela organização atendem a estes desafios sociais, utilizando-se de exemplos dos projetos desenvolvidos atualmente pela OB.

Quadro 19 - Desafios sociais - OB

Dimensão Social	
Acesso aos recursos; qualidade de vida; bem-estar	<p>Linha de trabalho Diversidade na Rua – visa o desenvolvimento de facilitadores da vida diária para o empoderamento, autonomia e inserção social de portadores de deficiência;</p> <p>Ambientes de aprendizagem – visa oferecer espaço e promover cursos que possam promover o bem-estar, a autonomia e o empoderamento de participantes da comunidade interessados.</p>
Dimensão Socioinstitucional	
Capacitação, participação e empoderamento	<p>Projeto Borracha Natural – visa o empoderamento de comunidades de seringueiros na Amazônia, aos quais são oferecidas atividades de capacitação em gestão, vendas, acondicionamento de produtos e logística. Compartilhamento de experiências – Abertura da empresa para comunidades escolares para que possam conhecer estes processos e vivenciem na prática alguns deles.</p>
Dimensão Socioeconômica	
Parceria e colaboração, geração de emprego, fomento da economia local	<p>Projeto óleo de mamona – visa o desenvolvimento de fornecedores locais para fomentar a economia entre potenciais fornecedores.</p> <p>Feira de Casa – visa incentivar funcionários e familiares a estabelecerem redes de parceria e aproveitarem do espaço disponibilizado em períodos específicos pela OB para que possam comercializar seus produtos e serviços e estabelecer networking.</p>
Dimensão Socioambiental	
Preservação de recursos naturais	<p>Projeto Carbono Neutro – calcula a emissão de carbono a partir das operações da organização, organiza estratégias de redução e compensação.</p> <p>Projeto Lado B – incentivando a redução de consumo de recursos naturais e o reaproveitamento de matéria prima;</p> <p>Logística reversa – orientar parceiros e clientes quanto ao processo de logística reversa, reaproveitamento de resíduos e reciclagem de material.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Todos os projetos apresentados acima têm como base a cocriação e coparticipação de pessoas internas e externas à organização que, de alguma forma, estejam relacionadas com o processo ou beneficiem-se dele. Entretanto, algumas atividades como as oficinas do Laboratório de Aprendizagem envolvem, ainda, um número maior de participantes internos à OB do que a comunidade geral.

4.2.4 Atores sociais e financiadores - OB

Como é possível identificar a partir dos relatos anteriores, a OB assumiu uma postura de trabalho em rede, no discurso dos envolvidos é evidente a intensão de fazer ações junto com as pessoas envolvidas. Entendendo que estas não são exclusivas de um setor que irá pesquisar e desenvolver os projetos isoladamente a partir dos fatores identificados, mas sim, que em todas as fases do processo deverão estar envolvidos representantes de setores diferentes da organização, fornecedores, usuários e especialistas.

Assim, para constituir a equipe de trabalho de qualquer projeto da OB, é estabelecido um membro que será o “chamador”. Este será o responsável pelo projeto e pode, ou não, ser funcionária da organização, desde que possua o conhecimento prévio necessário e esteja disposta a formar uma equipe diversificada de profissionais que trabalhará de forma horizontal. Internamente, é aberto espaço para outros funcionários que se interessem em participar do projeto ou que façam parte de um dos setores envolvidos. Buscam na comunidade outros profissionais que tenham conhecimentos específicos sobre o que pretendem elaborar, conforme o nicho ou área a qual se destina o projeto, além de representantes do público alvo, para que contribuam com a concepção do projeto. Podem ainda compor a equipe, familiares e outros interessados da comunidade. Assim, é constituída a rede de atores que vai desenvolver novos produtos, novos processos produtivos e novos grupos de aprendizagem dentro da organização.

Os trabalhos são todos compartilhados e cada um ajuda na sua expertise. Eu não tenho expertise de plantar mamona, mas a COPERFUMOS e a EMBRAPA têm. Eles puxam isso e nós vamos nos conectando em rede (E1 – J, OB, set./2017).

A gente chama de áreas de aprendizagem, mas são comunidades criativas. Um grupo de pessoas, colaboradores e comunidade com interesses em comum que se reúnem para conversar e aprender juntos sobre aquilo [...] é uma responsabilidade compartilhada mesmo (E2 – IC, OB, set./2017).

A gente chama de orquestração de redes e é um desafio enorme. Hoje a gente tem um processo estabelecido de linha de trabalho que nos permite entender como fazer isso. Ela é organizada a partir desse desenho que já existe de equipe de meta-projetos. Tem os chamadores que é uma equipe que se forma e que vai orquestrando todo o trabalho, a partir disso surgem os articuladores que são pessoas dentro da empresa, de diferentes setores que vão acompanhando todo esse processo conforme sua disponibilidade e aí tem os *makers*, os fazedores, que são aquelas pessoas que em algum momento do processo são convidadas a fazer parte também (E2 – IC, OB, set./2017).

Estas equipes são constituídas tanto para a concepção de um novo produto que será colocado no mercado, quanto para um novo processo produtivo ou pesquisa de matérias primas alternativas e políticas internas. A organização investe apenas quando há o processo de

cocriação. Não é possível chegar com um projeto pronto, sem ter ouvido outros *stakeholders*, não faz parte dos interesses da empresa desenvolver práticas unilaterais.

Nós convidamos também fornecedores nossos para participarem, pessoas de diferentes áreas da empresa [...]. Agora estamos num processo lá (Amazônia) para desenvolver com eles como fazer o látex lá. Eles coagulam o látex lá, limpam e ele vem de lá para cá. Mas não é para a empresa ganhar mais dinheiro, mas para podermos pagar um preço mais justo para eles lá (Observação, OB, set./2017).

Amanhã vem uma escola para cá e nós vamos vivenciar a empresa, sobre a borracha e outras aprendizagens. A empresa, a escola e os alunos se envolvem juntos nesse processo de aprendizagem [...]. Talvez, surja uma nova linha de trabalho que vai pensar no idoso. Vamos fazer rodas de conversa, oficinas de cocriação com o idoso para ajudar ele a desenvolver coisas ou serviços que ele precisa [...]. Tem diversos alunos e cursos que contribuem nesse processo de cocriação e não necessariamente uma função só (E1-J, OB, set./2017).

Nós estamos em um espaço de aprendizagem que não pode ficar sob responsabilidade do RH, todos criamos ele. Se não parece que os outros são proibidos de pensar. Nós damos a liberdade e o protagonismo para as pessoas. Na empresa a gente atua em uma estrutura de grupos de trabalho, que é onde as áreas acabam se desmanchando, são pessoas diferentes de áreas diferentes que formam esses grupos de trabalho e começam a desenvolver soluções para problemáticas e desafios. São grupos mesmo, com projetos que tem começo e fim (Observação, OB, set./2017).

Então, a partir de um trabalho de orquestração de redes, os projetos têm andamento e a garantia de que representantes de todas as partes envolvidas tiveram a oportunidade de conhecê-lo e contribuir com sua concepção, sem que existam hierarquias e fluxos burocráticos de informação. Vale ressaltar que não há, nestes casos, preocupação com a patente do produto, mas sim com a sua adequação ao modelo de negócios e ao público para quem é destinado. Tal acordo é feito entre a organização e as equipes.

4.2.5 Processo de implementação - OB

Ao observarmos as práticas realizadas pela organização em prol da comunidade, é possível considerar, no nível macro, a mudança organizacional realizada e, a partir dela, os projetos que começaram a ser desenvolvidos nas linhas de trabalho e produtos desenvolvidos, na criação do laboratório de inovação social e no desenvolvimento de novos fornecedores. Cada um destes tem suas etapas de evolução, entretanto, em que pesem suas particularidades, o processo de todos segue uma ordem similar.

Assim como para promoverem a mudança organizacional os dirigentes colocaram-se no lugar de aprendizes e foram buscar informações e conhecimentos para pautarem suas novas práticas e políticas, também para o desenvolvimento dos projetos internos, são estabelecidos, inicialmente, espaços de aprendizagem. É identificada uma oportunidade de atuação e, então,

algumas pessoas são convidadas para pensar sobre isto. Tal processo envolve o usuário(s) final(is), no caso de um novo produto, no desenvolvimento de matérias primas ou nos novos processos e políticas internas. Também buscam especialistas no assunto elencado, interna e externamente à organização, bem como funcionários que se interessem em participar. Com a equipe constituída, iniciam-se as oficinas de cocriação em um espaço de troca de ideias, pesquisa e aprendizado.

E aí reunimos diferentes setores dentro da empresa, tem P&D, clientes, área de relacionamento, pessoas da fábrica e da comunicação também. Reunimos todos para pensar e é uma das premissas para a realização do trabalho, não faz sentido que aconteça em uma área, porque se não a gente só vai estar dando outro nome para um processo que é da indústria já, normal, passa a não ser integrado (E2 – IC, OB, set./2017).

O Espaço do Lab contribui para o encontro destes grupos e para a criação de protótipos, quando for o caso. Assim, a etapa seguinte é de testes de ideias e desenvolvimento de protótipos que, serão adaptados na sequência e, após aprimorados, são oficializados, passando a compor as rotinas da empresa ou o seu catálogo de produtos. Neste processo são envolvidos todos os setores da organização e suas ações são legitimadas pelos atores envolvidos e pelos dirigentes. Assim, incorporados na organização, a qual investe nos projetos e sabe que, com o tempo, eles resultarão em receitas para a organização.

Hoje, essa oficina da primeira linha de trabalho, ela está no experimental. Então ela vai começar, logo, logo a trazer a lucratividade dela. Nós estamos na fase de investimento, porque nós estamos prototipando um outro jeito de fazer com as pessoas. Os canais se modificaram (E2 – IC, OB, set./2017).

Há ainda a preocupação com a incorporação deste modelo de processo por parte das pessoas, o desejo de que cada vez mais funcionários participem e que a comunidade se mobilize trazendo suas ideias para dentro da empresa. Entretanto, esta difusão ainda representa um desafio para a organização, embora compreendam que constituir um espaço físico já contribui significativamente para trazer a comunidade para dentro da empresa.

A gente tem que ser persistente, conversar com as pessoas e oportunizar mais rodas de conversa, mais aproximação das pessoas, dedicar mais tempo de conversa com as pessoas para que elas entendam o conceito (E1- J, OB, set./2017)

[...] um processo que existe até hoje é como as pessoas se apoderarem dele. Como mais pessoas poderem se apoderar, como os colaboradores da empresa como um todo conhecerem esse laboratório e usufruírem mais. Esse é um desafio nosso de comunicação que estamos trabalhando que é como mais pessoas poderem aproveitar disso (E1-J, OB, set./2017).

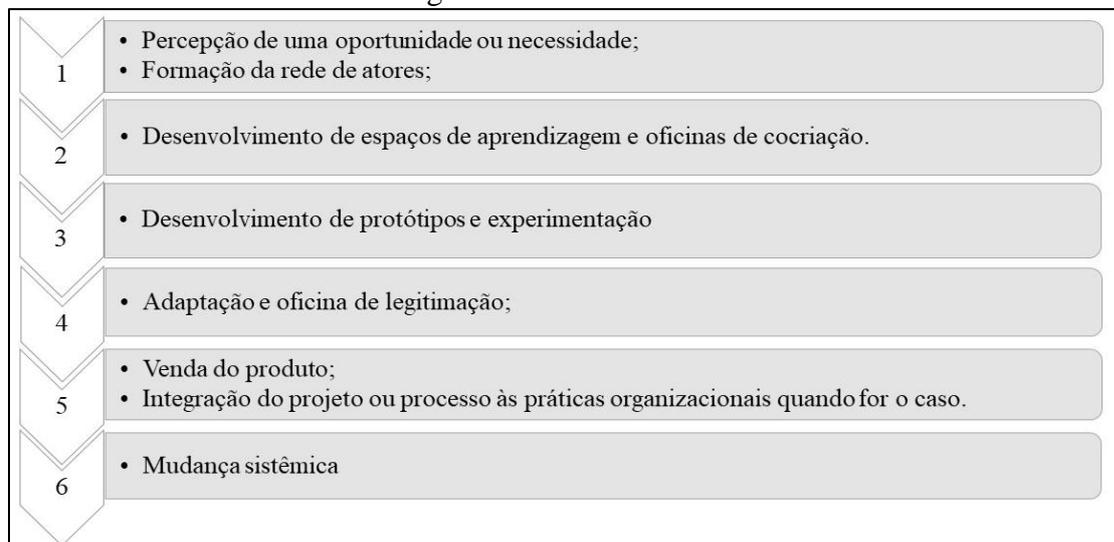
Esta forma de atuar em redes, a partir da cocriação, da preocupação com o bem-estar das pessoas e do cuidado com o meio ambiente motivou os dirigentes a iniciarem este processo de mudança, foi introduzido na cultura organizacional e permeia todos os processos internos. Estas práticas provocam mudanças sistêmicas na organização, na forma de trabalhar e na continuidade dos projetos.

A gente entende que a responsabilidade social e sustentabilidade são conectados em toda a empresa, não é apenas um setor, uma área que faz. [...] a nossa responsabilidade social faz parte do negócio, não são ações isoladas, separadas (Observação, OB, set./2017).

Os projetos hoje se sustentam, nascem de maneira coletiva, então quando você constrói a coisa coletiva, você não precisa convencer ninguém, porque todos participaram. Quando você não constrói coletivamente você precisa convencer, depois, as pessoas sobre tua ideia, que teu projeto é legal (E1 – J, OB, set./2017).

A sequência de etapas do processo praticado pela OB é ilustrada na Figura 22, na qual se verifica a proximidade com o processo de inovação social proposto por Caulier-Grice et al. (2012), também composto por seis etapas.

Figura 22 - Processo - OB



Fonte: elaborada pela autora (2018).

A aprendizagem permeia todas as etapas desse processo e, é imprescindível que a primeira delas envolva a pesquisa em diferentes fontes e a exposição de ideias de todos os atores envolvidos. Tal etapa recebeu a maior evidência por parte dos entrevistados. Apesar disso, a etapa de difusão está incipiente e ainda está em fase de planejamento de estratégias para melhor divulgar e apropriar as pessoas do que está sendo promovido e desenvolvido na OB. A

mudança sistêmica já está incorporada nos setores e processos da organização, mas ainda não em nível local ou a ponto de gerar modificações em políticas e estruturas externas.

4.2.6 Indicadores sociais - OB

Os indicadores sociais são indicativos do andamento e do alcance dos objetivos esperados pelas práticas sociais. A OB possui indicadores para suas práticas internas que envolvem índices como a emissão de carbono na atmosfera, indicadores de recursos humanos, comerciais, financeiros, entre outros.

Porém, para os projetos desenvolvidos a partir dos grupos de trabalho do Lab, ainda não há indicadores específicos. Como a meta é o bem-estar, até o momento, os responsáveis não identificaram formas de mensurar as práticas de um modo que seja relevante para indicar a atenção a esta meta.

Antes nós só tínhamos indicadores econômico-financeiros, agora nós mudamos nossos indicadores. Hoje temos indicadores sociais, de pessoas... Mas nós não temos indicadores diretos assim: tal ano nós fizemos isso, no ano seguinte mais isso... (E2-IC, OB, set./2017).

A gente hoje já se questionou como mensurar o subjetivo, como mensurar a evolução das pessoas. A gente percebe pela atitude das pessoas que elas são hoje mais flexíveis e felizes do que antes, isso a gente percebe. Mas fica em nível de percepção, não temos relatório (E1 – J, OB, set./2017).

Assim, para avaliar suas práticas, realizam debates mensais onde verificam a proximidade do realizado em cada etapa com base nos direcionadores e direcionamentos. Entretanto, relatam que desde que o Lab surgiu, em 2015, ainda não foram definidos indicadores específicos para o que é realizado ali, sendo este, um dos próximos desafios.

4.2.7 Resultados obtidos - OB

Entre os resultados referidos pelos entrevistados, foram percebidos tanto resultados diretos de sua prática quanto resultados indiretos. Os resultados diretos estão relacionados aos interesses verbalizados pelos dirigentes da organização quando estabeleceram o novo modelo de negócio. Eles se refletem no comportamento dos funcionários, na forma como se relacionam, como encaram o processo decisório e nas prioridades que estabelecem. Ou seja, percebem a mudança de cultura organizacional como um dos resultados diretos.

Hoje nós estamos muito mais conscientes e aí o que trazemos é muito mais dos nossos princípios, que a gente vê como a gente materializa e vai trazendo esse campo, esse território que a gente quer ser e fazer. E traz algumas atividades que provocam esse outro jeito de fazer dentro da indústria, que é através da cooperação, da colaboração (Observação, OB, set./2017).

Hoje nós estamos em um processo de mudança de cultura, e isso não se faz de uma hora para a outra. É um processo de aprendizagem. A gente acredita que vamos fazendo isso com as pessoas que nós temos (E1 – J, OB, set./2017).

[...] toda essa mudança dentro da organização, o impacto que ela traz para o mundo em si e no desafio de ser com as mesmas pessoas (E2 – IC, OB, set./2017).

Outros resultados obtidos diretamente a partir dos projetos desenvolvidos são: a geração de renda e fomento da economia local, o empoderamento das pessoas e o favorecimento de sua autonomia.

Então este projeto não é para reduzir o custo da empresa, ele tem o objetivo de gerar renda para o pequeno produtor, conceito de comércio justo – como não explorar o elo mais fraco (E1 – J, OB, set./2017).

Os resultados indiretos percebidos pelos responsáveis estão relacionados, principalmente, com as mudanças organizacionais não esperadas e como a forma de atuar dentro da organização, que se transformou para o que eles denominam “jeito Lab de ser”, considerando princípios da aprendizagem, cocriação e da autonomia. Percebem, também, que os laços de confiança das pessoas para com a organização foram fortalecidos, assim como a relação entre eles.

Hoje eu vejo que o resultado que o LAB está dando é uma coisa não planejada. Que é o jeito da empresa de ser LAB. Como a empresa é um LAB, eu saio das minhas estruturas e permito às pessoas fazerem. Permitir a uma pessoa fazer além das operações dela, viver outra coisa (E1 – J, OB, set./2017).

[...] quando a gente sai dos espaços de criação, a gente tem as áreas de aprendizagem do LAB e para mim está sendo um solo fértil, onde eu consigo visualizar a possibilidade de ver a Inovação Social acontecer. Depois que a gente fez os convites para as pessoas virem compor os espaços físicos do laboratório, o grupo assume um outro lugar dentro do laboratório [...] é uma relação de significado, de pertencimento, de querer estar aqui mesmo. É uma relação para a vida mesmo [...] tem essa relação de confiança, a relação de significado [...] muda a própria relação das pessoas com a indústria. Olharem para a indústria como também um espaço de aprendizado (E2 – IC, OB, set./2017).

Por fim, percebem resultados secundários relacionados com a educação, para além do que haviam pensado ao aprimorarem esta linha de trabalho. Indicando que hoje as escolas os procuram para que possam receber e desenvolver atividades com os alunos que estimulem as habilidades de pensar no bem-estar das pessoas e do ambiente, de cocriarem e pensarem em soluções inovadoras para melhoria das relações sociais.

4.2.8 Inovação social corporativa na OB

Para concluir este estudo de caso, cabe avaliar, a partir dos dados analisados em cada categoria, como a prática social implementada pela OB pode ser aproximada aos fatores intrínsecos aos processos de inovação social. O Quadro 20 apresenta o posicionamento da OB em cada um dos fatores elencados, sendo que estão assinalados com um “x” aqueles considerados atendidos.

A partir do exposto, é possível inferir que os motivadores da OB para provocar a mudança interna aproximam-se do que é esperado de um processo de inovação social, pois originou uma nova forma de se relacionar com seus funcionários e com as comunidades em seu entorno, não apenas física, mas também comercial. Fica claro no relato, em todas as categorias, a intenção de organizar e promover uma mudança positiva na sociedade, envolver todos os *stakeholders* no processo criativo, propondo uma forma diferente de estabelecer relações entre uma indústria e a comunidade.

Com os projetos em que vislumbram o desenvolvimento de fornecedores locais, a reestruturação comercial das comunidades da Amazônia, o investimento em produtos que reforçam a autonomia de pessoas portadoras de deficiência, respondem ao item referente à inclusão social, a criação de emprego e a qualidade de vida. Ademais, a busca pelo bem-estar das pessoas está em posição de destaque na sua estratégia organizacional, nos seus direcionadores e direcionamentos e na forma como visam interagir com a sociedade, indicando o bem-estar como meta e o lucro como consequência. Este novo modelo e as práticas que dele sucederam são oriundos de uma mudança estratégica e os respondentes são claros ao afirmar que seu objetivo não era fazer filantropia. Assim, considerando o primeiro grupo de fatores, o único não atendido pela OB é aquele referente a implementação de soluções para problemas sociais, uma vez que não pretendem solucionar problemas sociais, mas sim, encontrar formas de dar um passo atrás e modificar o que pode ser causador de tais problemas.

Para se valer de práticas sociais que tenham caráter de inovação social, a organização precisa envolver atores internos e externos, é o que faz a OB ao implementar o trabalho em redes de cooperação. Assim, atende a todos os fatores de inovação social correspondentes aos atores, incluindo atores oriundos de diferentes setores, da comunidade e os usuários finais envolvendo-os em processos de cocriação.

Quadro 20 - Fatores indicativos de inovação social - OB

Fator	OB
OBJETIVOS E MOTIVAÇÕES	
Motivada por uma missão social cujo retorno esperado é uma mudança na sociedade.	x
Procura promover novas práticas baseadas nas relações sociais e experiências de quem precisa.	x
Implementa soluções para problemas sociais que ultrapassam a capacidade do governo e diferenciam-se das soluções já existentes.	
Visa a inclusão social, criação de emprego e qualidade de vida.	x
Percebe o bem-estar social como uma meta (não consequência) relacionada a qualidade de vida e das atividades desenvolvidas pelas pessoas.	x
A prática social é oriunda de um investimento estratégico e não de uma intensão filantrópica.	x
ATORES SOCIAIS	
Provoca a mobilização e participação das pessoas, melhorando as relações sociais, estruturas de governo e/ou empoderamento coletivo.	x
A prática social é resultado de um processo de cooperação entre diversos atores.	x
O usuário final é envolvido no processo de desenvolvimento das práticas sociais direcionadas a ele.	x
Os setores internos da organização colaboram e participam da cocriação da prática social, desenvolvida pela própria empresa e não por contratos com ONGs ou grupos comunitários.	x
PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO	
Existiu um processo de P&D socialmente relevante e aplica ativos corporativos na prática, ao invés de contribuir financeiramente ou com mão-de-obra em práticas já estabelecidas.	x
Seu processo teve início a partir da avaliação, pesquisa ou constatação de uma necessidade social ainda não atendida.	
A prática é testada, avaliada e adaptada de acordo com os resultados testes iniciais.	x
Ocorreu processo de compartilhamento e difusão da prática para outros setores, localidades.	x
A prática social resultou em mudança sistêmica envolvendo a cultura, o comportamento dos usuários, as práticas e políticas.	x
RESULTADOS	
Modifica a economia e aprofunda-se na cultura (local, regional, global).	x
Volta-se para a economia social, percebendo recursos não mercantis e não monetários.	x
Contribui para o surgimento de novos modelos de desenvolvimento.	x
Nível micro: Satisfaz necessidades sociais, melhora o padrão de vida continuamente e enriquece a autonomia de grupos de indivíduos.	x
Nível macro: Promove uma mudança geral na sociedade ao eliminar a desigualdade e exclusão social.	
Promove mudanças no processo de trabalho, relações de poder, aumento da autonomia e empoderamento dos funcionários.	x
Produz novas fontes de receita a partir de um sistema de inovação socialmente relevante.	x
A cultura corporativa oriunda da prática social passa a ser fonte de vantagem competitiva.	x

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Com relação ao processo de inovação social, no caso da OB, todo ele é financiado e apoiado pela organização que visa envolver todos os seus ativos em projetos desenvolvidos pelas redes e grupos de trabalho formados a partir dos seus interesses e não da parceria financeira ou de mão-de-obra em projetos já desenvolvidos externamente. Seus projetos, que envolvem pesquisa, protótipo, testes e adaptações, são disseminados entre todos os setores e entre atores da comunidade e envolvem a cooperação e a cocriação entre os atores. A mudança sistêmica é visível no interior da empresa e acredita-se que, a longo prazo, pode ser um facilitador na promoção de mudanças mais profundas, que envolvam outros atores da comunidade, o governo e outras empresas que optem por modificar os seus modelos de negócio. Também as relações sociais estabelecidas podem ser afetadas. Novamente, apenas um fator deste grupo não foi assinalado, já que o processo não iniciou a partir do diagnóstico de uma necessidade social específica não atendida.

Por fim, identificam-se, como resultados das práticas sociais da OB, a mudança de cultura, tanto nas relações econômicas internas da organização com seus funcionários ou externas com clientes e fornecedores, podendo, a longo prazo, atingir outras comunidades. O modelo de negócios está voltado para a economia social e as ações estão contribuindo para o surgimento de novos modelos de desenvolvimento a partir do empoderamento e autonomia das comunidades, do desenvolvimento de novos fornecedores e do favorecimento por fornecedores locais, melhorando seus padrões de vida; promoveu mudanças em seus processos internos e na forma como a organização relaciona-se com as pessoas; modificou sua cultura corporativa, utilizando-a como vantagem competitiva. Neste grupo de fatores, o único fator não assinalado refere-se a eliminação da exclusão e desigualdade social, uma vez que, com os dados coletados, não é possível fazer inferências sobre este tópico.

4.3 ESTUDO DE CASO 3 - OC

A Organização C⁵ iniciou suas atividades em junho de 1972, tendo como base os preceitos cooperativistas, já praticados nas unidades fundadas em outras regiões do estado e do país desde 1967. Dois anos após sua fundação, contava com cerca de nove mil beneficiários. A partir da década de 1990 esta organização começa a ampliar suas atividades para outros

⁵ Os resultados apresentados na seção 4.3 foram extraídos de documentos, informativos e relatórios de sustentabilidade disponibilizados pela OC, além de observação *in loco* e de informações disponíveis no site da organização.

municípios da região serrana do RS. Atualmente contabiliza dezessete municípios de abrangência, possuindo mais de 1100 cooperados e 350 mil beneficiários.

Na década seguinte, a organização investiu na ampliação de serviços prestados e infraestrutura, tendo inaugurado hospital e farmácias próprios, além de parcerias com outras instituições de saúde da região. Nesta década, foi criada a Gerência de Sustentabilidade, a qual concentra as ações sociais direcionadas às comunidades onde as unidades da organização estão inseridas.

A OC pauta seu negócio na oferta de soluções de saúde, tendo em vista sua missão de assegurar a satisfação dos clientes através da promoção da saúde e prevenção de doenças, com soluções fundamentadas nos princípios cooperativistas. Assim, tem por base a filosofia e o modelo de funcionamento do cooperativismo, cuja finalidade, embora seja predominantemente econômica, tem sua organização de pessoas baseadas em estruturas democráticas que visem atender as demandas de bens e serviços de seus membros e, também, a realização de programas educativos e sociais (PINHO, 1996). Esta organização de pessoas se une por objetivos econômicos, porém, também se interessa pela satisfação das necessidades culturais e sociais, são norteadas por princípios e dentre eles está o da responsabilidade social (MENEZES, 2005).

A partir desta filosofia cooperativista, os gestores da OC consideram que os resultados econômicos somente se completam se a atuação contemplar a dimensão social da vida em comunidade. Os valores adotados pela cooperativa em questão: cooperação; diversidade; sabedoria; liberdade; simplicidade; relacionamento e responsabilidade, inspiram não só a oferta e comercialização de seus produtos à população, como também a promoção de ações sociais que melhoram a condição de vida das comunidades onde as cooperativas médicas estão inseridas.

Dentre os princípios cooperativistas, os quais também norteiam o posicionamento estratégico da OC, o 7º princípio é o que norteia as ações sociais da organização, o qual descreve-se como: “Interesse pela Comunidade: As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros” (COOP, 2017). A atenção a este princípio norteou ações em prol da comunidade desde a constituição dessa organização, sendo o programa Viver Melhor, hoje com 21 anos de existência, o mais antigo ainda em funcionamento.

Antes de ter constituído um setor direcionado exclusivamente para a sustentabilidade, a atenção às demandas sociais na OC recebia nomenclaturas diversas: Assistencialismo, Investimento Social Privado e Responsabilidade Social. Apenas em 2007 passou a se chamar Sustentabilidade, inicialmente constituída como um núcleo e posteriormente como gerência,

passando a compor a estratégia da organização. A Gestão de Sustentabilidade da OB tem, atualmente, 32 projetos à disposição da comunidade, subdivididas em cinco programas. Os programas, ações, objetivos, periodicidade e público alvo são apresentados no Quadro 21.

Quadro 21 - Programas e projetos sociais – OC

(continua)

PROGRAMA CONSUMO CONSCIENTE				
Projeto	Objetivo	Periodicidade	Público Alvo	Escopo da prática
Preservação de Recursos Naturais (3 projetos)	Conscientizar quanto a preservação da água, fauna, flora (redução do consumo de papel e copos plásticos), e energia, através de oficinas educativas.	Contínuo (conforme demanda)	Público interno e externo, toda a rede de relacionamentos da OC.	Campanhas comunicativas e audiovisuais espalhadas pelos setores e distribuída aos fornecedores.
Neutralização de CO₂	Utilizar o <i>software</i> Calculadora de CO ₂ para relatar o consumo de energia, água e resíduos e obter o resultado sobre quantas árvores a organização precisará plantar para devolver ao ambiente os recursos consumidos.	Anual	Interno faz a prática e o externo recebe.	Adotou em SP um terreno para reflorestamento.
Coletor de Medicamentos Vencidos e Chamas de Raio X	Disponibilizar coletores para o descarte correto de medicamentos em desuso, diminuindo o impacto ambiental e problemas de saúde ocasionados pelo descarte e uso incorreto.	Contínuo	Comunidade geral de 13 municípios abrangidos.	Disponibiliza coletores em locais parceiros e fornecedores e quando realiza alguma outra ação na comunidade.
Arte de Transformar	Transformar resíduos em brindes. Os resíduos secos (plásticos, papéis, tecidos) são doados à instituições que transformam os resíduos em brindes e revendem à OC. Gerando renda para estas instituições do terceiro setor.	Contínuo	Interno e parceiros	Formaliza parceria com instituições e doa material reciclado para que eles transformem em brindes. A empresa compra deles estes brindes.
Gerenciamento de Resíduos	Conscientizar quanto à importância de buscar alternativas para diminuir o consumo dos recursos ambientais através de intervenções educativas e de comunicação interna.	Contínuo (conforme demanda)	Funcionários e Comunidade	Tem o modelo de intervenção pronto e realiza esta ação quando escolas ou instituições parceiras solicitam.
Menos é Mais	Revitalização de peças do uniforme que ainda podem ser reutilizadas.	Contínuo	Funcionários e parceiros	Parceria com ONG que recebe uniformes usados e os revitaliza para revende-los a OC, fomentando o desenvolvimento econômico da ONG e facilitando a compra acessível aos funcionários.

(continuação)

Logística Reversa	Prevê o retorno dos cartões vencidos e em desuso pelos associados da cooperativa. Evitando uso de matéria prima verde.	Anual	Interno	A OC recolhe, devolve ao fornecedor que os reutiliza como matéria prima para confecção de novos cartões.
PROGRAMA TOCANDO VIDAS				
Projetos	Objetivo	Periodicidade	Público Alvo	Escopo da prática
Tocar e Encantar	Promover a musicalidade por meio de aulas de canto gratuitas, assim como levar alegria para toda a comunidade a partir de apresentações que colocam em prática todo o conhecimento adquirido	Semanalmente	Toda a rede de relacionamento – interna e externa.	Contratação de professores e locação de espaço para as aulas.
Cinema na Comunidade	Oportunizar sessões de filmes para abordagem de problemas sociais enfrentados por comunidades. Após cada exibição, profissionais especializados promovem um debate sobre o assunto	Contínuo (conforme demanda)	Comunidade	Parcerias com associações de bairros, empresas, escolas, Organizações não-governamentais que demandam pelo serviço.
Sorrir para a Vida	Estimular a recuperação de pacientes internados, levando, assim, um pouco de alegria	Mensal	Comunidade: pacientes internados.	Funcionários voluntários que realizam esta atividade.
Dançar a Vida	Ofertar aulas de dança gratuitas para toda a comunidade.	Semanal	Toda a rede de relacionamento – interna e externa.	Contrata professora e loca o espaço.
Teatro Itinerante	Enfatizar temas de saúde de forma descontraída, a partir de exibições de esquetes teatrais	Contínuo (conforme demanda)	Comunidade: eventos em parceria com instituições e prefeituras.	Através do apoio a projetos de incentivo a cultura.
PROGRAMA DE BEM COM A VIDA				
Projetos	Objetivo	Periodicidade	Público Alvo	Escopo da prática
Academias ao ar livre	Promover saúde por meio da prática de atividade física.	Contínuo	Comunidade (maiores de 45 anos principalmente). Ofertado em Parceria com prefeituras.	Disponibilizam os equipamentos para prática de exercícios físicos em parques e praças municipais. A prefeitura disponibiliza educadores físicos e monitoramento da saúde aos usuários.
Mamãe quer saber	Oferecer orientações para grupos de gestantes sobre alimentação, amamentação cuidados médicos e de enfermagem, orientações pré e pós-parto.	Mensal	Gestantes da comunidade atendidas em uma comunidade.	Parceria com instituição. As orientações ministradas por profissionais da empresa cedidos para a ação.

(continuação)

Saúde Vocal	Prevenir a saúde vocal de pessoas que usam a voz como sua principal ferramenta.	Contínuo (conforme demanda)	Educadores da rede pública.	Médicos voluntários realizam oficinas conforme demanda.
Tecendo a Rede	Proporcionar conhecimentos sobre os processos de planejamento e gestão inerentes a toda a organização, na busca de mais qualificação dos processos gerenciais e sustentabilidade das instituições do terceiro setor.	Contínuo (conforme demanda)	Dirigentes, associados, colaboradores e demais envolvidos na gestão de entidades associativas não governamentais.	Curso semestral realizado em parceria com o SENAC.
Viver Melhor	Melhorar a qualidade de vida das pessoas por meio da assistência médica gratuita e de exames complementares.	Contínuo	Instituições que atendem pessoas com deficiência e idosos asilados.	Oferecem cotas de consultas e exames mensais às instituições e seus usuários, conforme sua necessidade.
Sou Cidadão	Favorecer a conscientização, informação e educação por meio de matérias e materiais informativos. aproveitando datas temáticas, como o dia do combate ao trabalho infantil e dia da mulher.	Anual – conforme datas	Comunidade	Distribuição de material informativo interna e externamente.
Olhar para o futuro	Prevenir futuras complicações visuais por meio da realização de testes preventivos e pelo direcionamento de pessoas com baixa acuidade visual para um oftalmologista.	Contínuo (conforme demanda)	Crianças de três a cinco anos	Parceria com escolas de educação infantil da rede pública. Consultas realizadas por médicos voluntários.
Caravana do Bem Estar	Promover saúde por meio de eventos em parceria com prefeituras, oferecendo serviços, tais como exames de glicose, de colesterol e de cálculo de IMC, exercícios e oficinas em locais abertos.	Semestral	Comunidade	Organizam dois eventos ao ano, em dois diferentes municípios com médicos e profissionais da empresa cedidos para a ação.
Medicamento Solidário	Mobilizar a rede de parceiros e fornecedores para coletarem medicamentos que não estão vencidos e amostras grátis e encaminhar para a farmácia solidária. Evitar a farmácia doméstica.	Contínuo	População Carente	Parceria com fornecedores e parceiros.
A Arte de Envelhecer	Promoção da saúde e prevenção de acidentes domésticos de idosos através do acompanhamento com médicos, fisioterapeutas, fisiatra e nutricionistas, para melhora da qualidade de vida.	Trimestral	Idosos vinculados aos centros de convivência	Profissionais da empresa cedidos para a ação.

(conclusão)

VOLUNTÁRIOS EM AÇÃO				
Projetos	Objetivos	Periodicidade	Público Alvo	Escopo da prática
Lembrei de você	Escrever cartas para promoção do afeto e humanização.	Anual	Idosos institucionalizados em asilos	Funcionários voluntários realizam esta ação.
Brincando e Aprendendo	Oferecer atividades lúdicas e educativas relacionadas ao cuidado com a alimentação, cidadania e respeito.	Anual (Dia das Crianças)	Escolas	Profissionais da empresa cedidos para esta ação.
Natal Solidário	Ressignificar e humanizar o natal, ofertar uma festa de natal com distribuição de presentes e alimentação.	Anual	Escolas de comunidades carentes	Organizam o evento com recursos próprios e por meio de parcerias.
Ensinar e Aprender	Oferecer aulas de reforço para recuperação de conteúdo escolar.	Contínuo (conforme demanda)	Alunos com dificuldades escolares de escolas de comunidades carentes	Funcionários voluntários realizam esta ação.
O amor corre nas veias	Sensibilizar os funcionários a doarem sangue de forma voluntária e habitual, visando à garantia da quantidade adequada à demanda e à melhoria da qualidade do sangue disponível à comunidade.	Contínuo (conforme demanda)	Funcionários, seus familiares e comunidade.	A cooperativa mantém um banco com o cadastro de voluntários doadores de sangue e aciona quando surge demanda.
Incentivo à Leitura	Estimular o hábito da leitura, antes do período de alfabetização, por meio de momentos de contação de história.	Trimestral	Crianças de três a cinco anos vinculadas a escolas de educação infantil.	Cedem o espaço da empresa para receber as crianças e uma funcionária voluntária realiza a contação de história.
VIVER BEM NA ESCOLA				
Ação	Objetivo	Periodicidade	Público Alvo	Escopo da Prática
Acidentes na Infância	Evitar a ingestão de medicamentos por crianças (ação complementar ao Medicamento Solidário)	Contínuo	População Carente	Ações informativas.
Identidade	Programa de acolhimento e orientação sobre os dilemas da adolescência, prevenindo situações graves que podem ocorrer nesta fase.	Contínuo (conforme demanda)	Adolescentes	Atividades realizadas em parceria com as escolas públicas, realizada por profissionais da empresa.

Fonte: Material informativo disponibilizado pela OC, site institucional e observação direta (2017).

A política de Sustentabilidade da OC faz parte das diretrizes organizacionais, trata-se de uma política nacional adotada por todas as unidades desta cooperativa. Ela passa a vigorar no ano de 2005, quando foi necessário mapear as necessidades na região em que cada unidade operava, tendo em vista atender às demandas específicas de cada uma com foco na saúde. Assim, os programas e ações implementados, embora possam direcionar-se à educação, cultura e ambiente, não perdem o foco da atenção à saúde da comunidade, são entendidos pela gestão

como ferramentas para a promoção da saúde, seja ela física ou mental, de toda a rede de relacionamentos da organização: clientes, funcionários, fornecedores, cooperados, prestadores de serviço e comunidade geral. O papel do setor de Sustentabilidade da unidade estudada, diante desta política nacional, é fomentar para que cada setor da organização consiga comprometer-se com ações de sustentabilidade com o seu público de relacionamento.

Em toda a organização existem pessoas chave que disseminam os objetivos e práticas previstos na política. Estas práticas são mensuradas por indicadores e ferramentas próprios: Calculadora de CO₂, Selo Governança e Sustentabilidade, Indicadores Ethos e Programa Integridade, os quais permitem incluir ações praticadas e seus resultados e, oferece aos responsáveis feedback do que ainda precisa ser implementado ou melhorado. Além disto, o Pacto Global e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável elencados pela ONU, são outras formas de direcionar a seleção e continuidade das práticas sociais da OC. O que é desenvolvido a partir destes direcionadores é, posteriormente, apresentado em relatórios de sustentabilidade: GRI, Balanço Social IBASE e Certificações de Processos e Projetos.

4.3.1 Análise de conteúdo preliminar - OC

A partir da observação direta e das entrevistas semiestruturadas realizadas com os profissionais do setor de Gestão da Sustentabilidade da OC, da mesma forma como foi feito com os casos anteriores, o conteúdo foi categorizado a partir das categorias e subcategorias estabelecidas neste estudo. O resultado desta categorização com a indicação da frequência com que foram identificados elementos de cada uma delas ao longo do conteúdo das entrevistas é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 - Resultado da categorização – OC

(continua)

	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	OC					T
			EN	E1	E2	E3	E4	
BL 1	Objetivos e Motivações	Internos	12	1		7	2	22
		Externos	1	3		4		8
BL 2	Desafios sociais	Social	1	3		7	1	12
		Socioambiental	2			1	1	4
		Socioeconômico						0
		Socioinstitucional	1					1
BL 3	Atores Sociais	Internos	2	1	1	6	3	13
		Externos	3	2		7	1	13

(conclusão)

BL 4	Processo de Implementação	Pesquisa e Desenvolvimento	3	6	2	2	3	16
		Prototipagem – Piloto					1	1
		Aplicação e Adaptação		1		3	2	6
		Difusão		1			1	2
		Mudança Sistêmica						0
BL 5	Indicadores	Internos	1	2	2	4	4	13
		Externos	8				1	9
		Inexistentes						0
BL 6	Resultados obtidos ou esperados	Diretos	1	1	1	4	1	8
		Indiretos	5	3	1	1	3	13
BL 7	Fontes de Financiamento	Interno-Empresa	1	1		2		4
		Externo-Empresa		1				1
		Leis e Editais		3				3

Fonte: elaborado pela autora (2018).

A partir dos resultados da categorização, observa-se o destaque para as motivações e objetivos que partem de um interesse originário da empresa na implementação de práticas sociais. Dentre os desafios sociais aos quais visam atender com suas práticas estão, principalmente, aqueles enquadrados na dimensão social e os projetos para atendê-los contam com atores tanto internos à organização, como funcionários do setor, funcionários voluntários, alta gestão e cooperados, quanto externas, como ONGs, Instituições e órgãos públicos. Ao desenvolverem os projetos de cada prática, a etapa priorizada é principalmente a de pesquisa e desenvolvimento, o que pode ter relação com o fato de terem suas fontes de motivação majoritariamente internas, ou seja, desenvolvem suas práticas a partir dos interesses internos e, para isto, realizam a etapa de pesquisa e desenvolvimento que embasa os projetos e, após sua aprovação já iniciam as ações.

Os entrevistados mencionam mais vezes os indicadores internos do que os externos, isto está relacionado a quantidade de ações praticadas, uma vez que cada uma delas tem seus próprios indicadores, enquanto os indicadores externos, embora tenham, são os mesmos que agrupam as ações como um todo. Há a percepção de resultados indiretos com a prática social e estes são mencionados um maior número de vezes, a despeito dos resultados diretos obtidos ou esperados e, por fim, não são disponibilizadas muitas informações quanto à financiamento, entretanto observou-se no discurso a relação entre parceria, doação e voluntariado que existe ao realizarem as ações, bem como a intensão de começar a usufruir de leis e editais de incentivo

à cultura, ao esporte e à solidariedade, como forma de obter financiamentos do governo. Os detalhes sobre cada um destes blocos são expostos nas subseções que seguem.

A frequência das palavras foi calculada tendo em vista os mesmos critérios utilizados nos estudos de caso das organizações A e B. Assim, a Figura 23 apresenta a nuvem de palavras oriunda desta primeira análise.

Figura 23 - Nuvem de palavras - OC



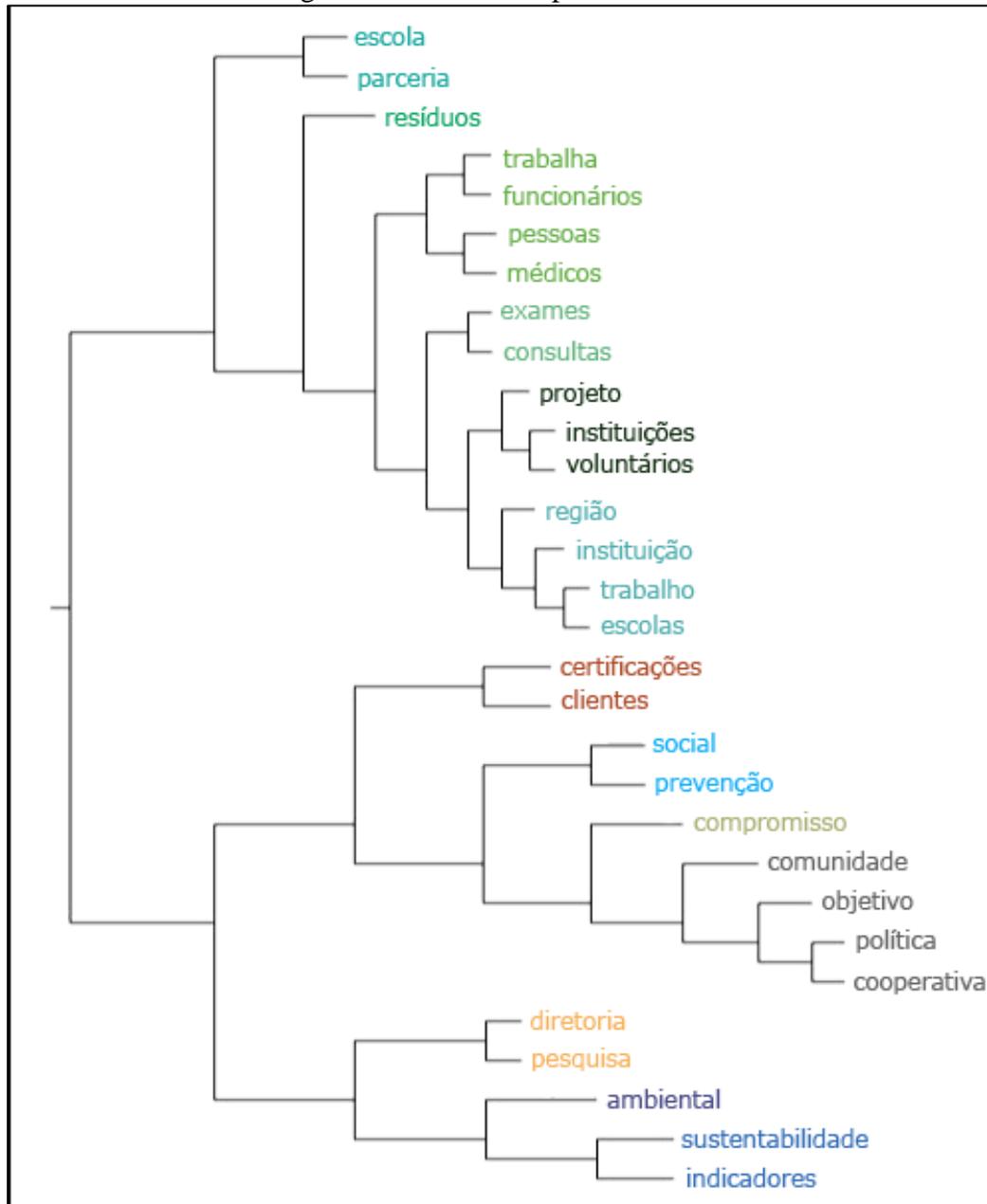
Fonte: elaborada pela autora a partir do *software NVivo11*®.

Neste caso observa-se que as ações sociais da OC se desenvolvem a partir de **projetos** desenvolvidos para a **comunidade**. Estes projetos são desenvolvidos tendo em vista a **política** de **sustentabilidade** oriunda dos princípios cooperativistas de atuação social. Eles são pensados a partir de uma **pesquisa** feita pelos **funcionários** do setor nos municípios da **região** de abrangência da OC. As palavras: **prevenção**, **resíduos**, **ambiental** indicam os focos de atuação da OC em seus projetos, enquanto as palavras: **médicos**, **voluntários**, **diretoria**, **funcionários**, **instituições** e **parcerias** apresentam indícios dos atores envolvidos nos projetos e da forma como os projetos são praticados. **Consultas** e **exames** são um dos serviços oferecidos à comunidade que podem tipificar uma das ações sociais desenvolvida e a palavra **certificações** traz indícios de um dos interesses da OC com as ações sociais.

Para visualizar a relação entre as palavras mais citadas ao longo das entrevistas, gerou-se o *cluster* das palavras apresentado na Figura 24, o qual resultou em quatro agrupamentos de palavras, o primeiro deles reforça a importância que os entrevistados referem às parcerias realizadas, dentre elas, as parcerias com as escolas. O grupo seguinte, complementa o anterior e segue relacionado com os tipos de projetos realizados e seus atores, bem como traz indícios da forma como as ações são desenvolvidas. Tratam-se de projetos com o foco em saúde, cujos

atores envolvidos no andamento das atividades são médicos e voluntários, os funcionários do setor, as instituições e as escolas parceiras. Um dos principais projetos desenvolvidos envolve a oferta de exames e consultas para determinada população em toda a região de abrangência da OC.

Figura 24 - *Cluster* de palavras - OC



Fonte: elaborada pela autora a partir do *software* NVivo11®.

O terceiro agrupamento de palavras está relacionado com os motivadores e com os objetivos pretendidos pela organização a partir das práticas sociais implementadas, sendo que a percepção dos clientes e as certificações recebidas pela organização, embora referidas como

benefícios indiretos, aparecem com frequência no discurso dos respondentes. Os projetos visam a prevenção da saúde e são desenvolvidos a partir de um compromisso estabelecido pela política de sustentabilidade da organização, a qual está pautada nos princípios do cooperativismo.

O último grupo de palavras envolve a questão burocrática e hierárquica em que os projetos são submetidos. Todos dependem do aval da diretoria e precisam indicar a qual necessidade pretendem atender. Eles estão relacionados aos indicadores de sustentabilidade que são apresentando pela OC à comunidade. A palavra ambiental está relacionada por ser uma das dimensões envolvidas nos indicadores e uma preocupação da organização.

4.3.2 Histórico das práticas sociais - OC

Desde sua fundação a empresa realiza algumas ações para a comunidade, entretanto sem ainda estarem organizadas em programas, eram ações isoladas. A primeira prática social realizada pela organização surgiu em 1996 e continua até hoje. É o projeto Viver Melhor que iniciou a partir da vontade de um médico cooperado que na época estava na presidência da organização e realizava voluntariado em uma instituição que atendia pessoas com deficiência intelectual. Com a restrição de tempo e a demanda de trabalho, este médico mobilizou os demais colegas cooperados para que juntos atendessem a demanda, de forma voluntária. Quando teve a oportunidade, ele trouxe este projeto de voluntariado para dentro da empresa e assim, o projeto cresceu.

Esse projeto viver melhor existe há 21 anos, foi um médico que teve a ideia de começar a oferecer umas consultas gratuitas. Depois foi redesenhado mesmo o projeto há 11 anos quando o setor iniciou. Tinha a coordenadora antiga que fez esse desenho, ela começou a mapear as instituições, ver quantos exames mais precisavam, quem eram os especialistas que mais precisavam (E4-Mi, OC, nov./2017).

O interesse por formalizar e gerir as práticas sociais surge a partir do ano de 2006, quando a OC constituiu um núcleo em seu interior, responsável por organizar ações para a comunidade. Dois anos depois, em 2008 este núcleo passa a ser um setor e estrutura algumas ações para a comunidade, principalmente clientes. Estas ações tinham o foco na promoção da saúde e prevenção de doenças e ainda não possuíam processos estabelecidos e ainda sem certezas quanto à sua estruturação.

[...] iniciou como um Núcleo e ele se constituiu em 2008... aí ele passa a ser um setor. Até então ele era um núcleo que a gente vinha trabalhando, até porque para nós era uma novidade como iríamos estruturar [...]. Então a gente implantou a Medicina Preventiva, e a gente teve uma gama, ao montar isto e desenvolver projetos sociais para os clientes, projetos de prevenção de saúde, de promoção, vimos que tinha uma

gama muito grande da sociedade que a gente não estava dando conta (Observação, OC, jul./2017).

Na adequação do setor às políticas da empresa, as quais estão baseadas nos princípios cooperativistas, o setor firma seu compromisso e estabelece o norte que tomaria com suas ações e com a sustentabilidade da empresa, reajustando sua orientação e prática conforme a necessidade e os debates a respeito do tema se impõem.

Então ela era com toda a nossa rede de relacionamento, e para cada um da nossa rede, nós firmamos um compromisso através da nossa política. Então se formos pegar a política hoje, o que ela traz: “Foco na promoção e prevenção da saúde dos nossos beneficiários”, então já temos um norte, a gente está falando que se compromete em promover e prevenir a saúde dos nossos clientes. “Gerar oportunidade de crescimento profissional e econômico, e desenvolvimento social aos nosso cooperados – médicos e funcionários”. Então esse é o nosso compromisso em relação à sustentabilidade (Observação, OC, jul./2017).

Ela vai mudando, há 11 anos que estamos aqui e ela já transitou por várias ondas... ela entra pela questão assistencialista, depois ela entrou pela questão do Investimento Social Privado, depois só Responsabilidade Social, depois só Sustentabilidade (Observação, OC, jul./2017).

Hoje, o setor chamado Gestão de Sustentabilidade já desenvolveu e realiza 30 projetos e os divide em cinco programas, os quais foram brevemente descritos no Quadro 21. Estes programas são realizados por meio de investimentos feitos pela empresa e através de parcerias de mão-de-obra, recursos ou doações. Alguns são realizados conforme demanda, enquanto outros são propostos e divulgados pela organização.

4.3.3 Objetivos, motivações e desafios sociais - OC

O interesse por realizar ações voltadas à saúde e prevenção de doenças na comunidade surge a partir da percepção de um médico cooperado que assumiu a presidência da empresa, realizava ações voluntárias e tendo em vista a crescente demanda, mobilizou outros colegas a participarem. Esta prática ainda não estava estruturada na empresa, mas ela compõe seu histórico e sua cultura e, com o tempo, influenciou a criação do núcleo e sua formalização como setor.

Ao formalizarem o setor foi necessário buscar onde as práticas seriam pautadas para direcionarem seu foco. Nesse sentido, os responsáveis voltaram seu olhar para as políticas da empresa, a forma como ela se constituía e os princípios cooperativistas. Perceberam que era esta política e a filosofia da empresa que a direcionavam para a atuação em prol da comunidade.

A grande sacada, o foco, é entender a filosofia da tua empresa se você quer implantar. E assim foi que a gente iniciou todo este trabalho, porque ao estudarmos a filosofia

da nossa empresa, a gente constatou que por ser uma cooperativa, ela tinha que ver o que traziam os princípios cooperativistas. Estamos falando de 1844, porém só agora estamos falando da responsabilidade social e da Sustentabilidade, a partir da década de 1990 e para o sistema que norteia a empresa a responsabilidade social já nasceu com ele, foi o que constituiu as cooperativas (Observação, OC, jul./2017).

Nós somos uma cooperativa e pela questão da filosofia cooperativista ela já traz no 7º princípio dela a preocupação com a comunidade (Observação, OC, jul./2017).

Agora tem esse quesito um pouco mais intrínseco na comunidade por ser cooperativa, então tem essa questão que é um motivador forte pelo próprio formato de negócio (E3 – Mg, OC, nov./2017).

Então, o principal motivador da organização foi a sua história e os princípios cooperativistas aos quais ela está submetida. Ponderam, ainda, que as práticas sociais devem seguir o propósito da empresa, isto evitará gastos sem retorno e durabilidade. Assim, a partir do primeiro projeto que foi trazido à empresa pela prática já realizada por seu presidente, os demais projetos surgiram com base na política e diretrizes da empresa.

Aí os outros projetos foram a partir da política da empresa. Hoje a gente tem uma política de sustentabilidade, ela está nas diretrizes da empresa. A partir dessa política a nível nacional e que a gente trouxe para a cooperativa, ela traz alguns compromissos. E daí, quando tu trazes compromissos e tem isso claro e definido, tu começa a pensar o que vai fazer para cumprir aquilo ali. E a política já entra nesse cenário estratégico da empresa atendendo todos os públicos (Observação, OC, jul./2017).

Ela ser uma empresa socialmente responsável por ter na sua missão e visão o seu comprometimento com a comunidade, então não se pensa só no valor gasto, não volta para a empresa de uma maneira assim. Ela ser uma empresa socialmente responsável por ter na sua missão e visão o seu comprometimento com a comunidade, então não se pensa só no valor gasto, não volta para a EMPRESA de uma maneira assim (E1 – Jo, OC, out./2017).

Além disso, também mencionam a necessidade de seguirem as normas da Agencia Nacional de Saúde (ANS), a qual rege e fiscaliza a OC e, também, por terem definido o foco de suas ações na promoção da saúde e prevenção de doenças.

Se formos pegar por aqui a questão do meio ambiente, do cumprimento da legislação... a legislação que rege nosso negócio hoje é a ANS... então o que prevê a ANS? A gente nunca está atrás da ANS... existe um grupo de estudos jurídico, o pessoal que cria os produtos, que estão sempre atentos ao que que prevê, o que é o correto para uma operadora de saúde. [...] os projetos surgem disso, dessa política, desses compromissos firmados, e o importante é o entendimento dessas questões... o que que isso vem trazer para a empresa (Observação, OC, jul./2017).

Veio desde uma questão legal, que a empresa como uma empresa de saúde, por exemplo, a gente precisa dar todo o destino para aqueles lixos biológicos e químicos que vão desde medicamentos até resíduos. Eu acho que a partir daí foram surgindo as outras questões que são o Impacto que as nossas ações causam no meio ambiente (E4 – Mg, OC, nov./2017).

Por fim, também como um fator motivador interno, também surge nos resultados o desejo da organização de sair do caráter assistencialista de realizar a ação e não se preocupar

com o desfecho da mesma, ou seus resultados posteriores para o público-alvo. Os dirigentes passaram a querer resultados que iam além do comercial, os quais tivessem um controle, um processo e uma periodicidade.

Quando se começou a querer sair desse quesito de ação social. O que eu chamo de ação social é o assistencialismo, de doação, de fazer evento na comunidade, mas que não se trabalhava nada depois... quando a empresa começou a enxergar que isso não adiantava, que era um *marketing*, mas que não tinha resultado, se começou a pensar em organizar o que estava sendo feito. [...] foi no momento em que a empresa começou a enxergar que as coisas deveriam ser um pouco menos abertas e não controlada, se começou a trabalhar o setor com esse objetivo de colocar tudo no papel e desenhar tudo, organizar os projetos, ver quais as áreas que se tem que trabalhar: meio ambiente, na área da saúde, na área cultural, envolver voluntários (E3 – Mg, OC, nov./2017).

Com relação aos objetivos e motivadores externos, a principal fonte de informação e orientação utilizada pelos responsáveis por elaborar os projetos das práticas sociais implementadas é Agenda 2030, mais especificamente os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Estes objetivos são os norteadores do investimento realizado, ou seja, tanto os projetos patrocinados quanto as práticas implementadas pela OC avaliam qual destes 17 objetivos atenderão.

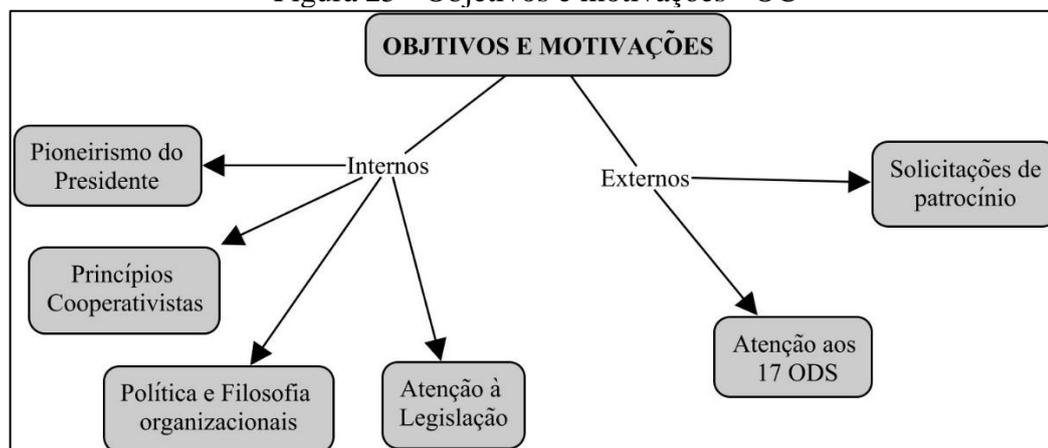
Tem as ferramentas de compromisso que é “onde sai”. A partir do momento que a gente tem os 17 ODS, todos os projetos que são feitos, são feitos para ajudar a diminuir estes 17 maiores problemas. A gente pega as ODS e estuda item por item e sendo que sempre que a gente recebe uma demanda se não aceitar se planejar nem entra na promoção, assim como nossos projetos, estamos reformulando para tentar atender pelo menos uma ou duas das metas (Observação, OC, jul./2017).

Alguns projetos que entraram para o catálogo da organização foram oriundos de pedidos de patrocínio de outras instituições e a empresa adotou a ideia para si e investiu.

Sei que temos muitas coisas aqui que podem vir de projetos oriundos de uma instituição... acho que até o banco do vestuário foi assim, veio um pedido de patrocínio e a gente quis pensar o que isso poderia representar para nós, o quanto eles poderiam nos auxiliar a trazer isso com um cunho social para nós (E3 – Mg, OC, jul./2017).

Os respondentes, responsáveis por iniciar e dar continuidade as atividades do setor de Gestão da Sustentabilidade identificam, principalmente fatores voltados a política e aos interesses oriundos de fontes internas da organização. A síntese dos objetivos e motivações é apresentada na Figura 25.

Figura 25 - Objetivos e motivações - OC



Fonte: elaborada pela autora (2018).

Não é mencionada nesta categoria a pesquisa ou a percepção de necessidades sociais específicas para serem atendidas, deixando claro que as decisões quanto aos investimentos e escopo dos projetos, neste caso, partem dos interesses da organização e, como será apresentado da subseção referente ao processo de implementação, somente nesta fase, com a ideia pré-concebida, vão buscar informações junto à comunidade ou usuários-finais. As necessidades da comunidade são consideradas, então, com base nos ODS, entendendo que estes traduzem as principais áreas de atenção.

4.3.4 Atores sociais e financiadores - OC

Nesta categoria foram mencionados igualmente atores sociais internos quanto externos envolvendo-se nas ações ao longo de seu processo de execução. Dentre estes atores estão funcionários da organização que são cedidos por outros setores para atender a determinada demanda ou que se voluntariam para realizar atividades inseridas nas práticas implementadas, funcionários do setor de sustentabilidade, alta gestão e cooperados como atores internos e, como atores externos estão os órgãos governamentais, escolas, instituições, organizações não governamentais, fornecedores e parceiros.

A área sempre teve uma preocupação muito grande com o envolvimento do público, todos os *stakeholders*, todos os públicos que interagem de alguma forma, para que eles tenham esse envolvimento nos projetos (E3 – Mg, OC, nov./2017).

A gente não tem ideia de atingir clientes, quando é cliente é a medicina preventiva com os projetos deles que atende. A gente atende ou público ou ONGs (E4 – Mi, OC, nov./2017).

Entretanto, a participação no processo de desenvolvimento e aprovação das práticas fica restrita aos funcionários do setor de Gestão da Sustentabilidade e a alta gestão. Os demais atores participam das fases práticas do projeto como facilitadores, distribuidores ou responsáveis pela operacionalização prática. Os usuários finais dos projetos, que podem ser ONGs ou grupos de pessoas da comunidade como pessoas com deficiência, idosos e estudantes, tem sua opinião ouvida na avaliação da prática e, em alguns momentos, na sugestão de temas a serem abordados em oficinas, palestras ou debates, produtos das práticas realizadas.

A gente tem, em parceria com o SENAC, todo esse trabalho de qualificação destes representantes de ONGs (Observação, OC, jul./2017).

Se a gente vai fazer um trabalho com a escola, tem a secretaria da educação, a gente não entra na escola direto, a gente aposta na SMED porque a gente precisa mapear qual é a escola que precisa daquele projeto, qual é o município, qual é a região, qual é a necessidade... todos esses projetos eles estão ligados ou com a SEMMA, ou com a SMED, a parceria sempre é em conjunto com alguém (Observação, OC, jul./2017).

A comunidade vem até nós solicitar alguma instituição, escola, prefeitura e a EMPRESA disponibiliza essas ações para a comunidade (E1 – Jo, OC, out./2017).

Difícilmente a gente tem algum projeto totalmente isento de alguma parceria externa. A participação de parceiros é muito importante, até a questão do voluntariado, a gente sempre tem uma questão de parceria envolvida (E3 – Mg, OC, nov./2017).

A participação dos atores internos é dividida conforme a competência de cada um. Os projetos são desenvolvidos no setor de Gestão da Sustentabilidade e os responsáveis são designados conforme sua função. A alta gestão é informada e tem a incumbência de aprovar ou não a realização de cada um deles e, posteriormente, serem informados dos resultados. Os funcionários de outros setores são chamados a partir de solicitação emitida ao setor respectivo ou, no caso do voluntariado, a OC tem como política que cada funcionário poderá envolver-se em atividades de voluntariado por 4h mensais.

Nós temos a assistente social, que ela toca os projetos, nós temos a analista de eventos que toca os projetos relacionados aos eventos, nós temos a analista que toca as ferramentas e tem o nosso auxiliar que trabalha nos indicadores também. Todos ligados ao setor Observação, OC, jul./2017).

A gente faz um formulário explicando para tudo mundo o que é ser voluntario e a gente pede quem quer ser, daí eles preenchem o formulário daí tudo que a gente tiver no ano eles podem participar como voluntario (E2 – Jk, OC, out./2017).

Tem algumas áreas de apoio, o marketing, a Gestão de pessoas, a área que lida mais com os médicos (E3 – Mg, OC, nov./2017).

Primeiro o presidente da empresa tem que querer para poder disseminar, até para termos a verba e depois o setor mesmo que toca. A gente também envolve outros setores, no caso do viver melhor a gente tem o pessoal do cadastro, de cartões... dependemos de outros profissionais. O Marketing para fazer material para nós de

divulgação... quando a gente tem voluntários são de todos os setores, a gente depende dos coordenadores também para liberar eles. (E4 – Mi, OC, nov./2017).

Assim, não há interferência de outros setores ou interessados externos na concepção das ações, o processo é fechado e interno à Gestão de Sustentabilidade e à diretoria. Os demais atores são envolvidos na fase de execução dos projetos.

4.3.5 Processo de implementação - OC

O processo de concepção das práticas sociais realizadas pela OC já é descrito e seguido conforme estabelecido, em todas as práticas desenvolvidas seguem as mesmas etapas iniciais.

De modo geral, grande parte dos projetos atualmente, eles têm esse enfoque de constitucionalidade do projeto, de ter um estudo bem detalhado, desde a sua concepção, até as pessoas que estão envolvidas e até o controle dos resultados (E3 – Mg, OC, nov./2017).

o projeto saiu da sustentabilidade, a gente apresentou para a diretoria, benefícios, possíveis maléficos que possa ter os riscos que a cooperativa possa estar correndo a questão financeira. Então primeiro passo criou projeto, apresentou para a diretoria, a diretoria aprovou, eles levam para a reunião de assembleia, a assembleia aprovou, nós tocamos o projeto (E2 – Jo, OC, out./2017).

A gente tem um formulário de abertura do projeto, a gente coloca os objetivos, a metodologia... fazemos o cronograma com as atividades que precisam ser feitas no projeto e daí vamos vendo o que temos internamente: se precisamos de palestrante e temos internamente, preenchemos um formulário para a medicina preventiva solicitando o palestrante para o horário determinado. A gente tem um banco de voluntários onde a gente vê se tem algum voluntário disponível. Depois vamos ver com as instituições parceiras que nós temos. A gente apela para esse lado pago em último caso, mas a gente capta o que der internamente (E4 – Mi, OC, nov./2017).

Assim sendo, as ações passam por um processo inicial de pesquisa e desenvolvimento, para depois serem encaminhadas para aprovação nas instâncias superiores.

Surge uma demanda, seja externa ou interna, se faz um estudo em relação a isso, onde pode ser aplicado e se tem a ver com nosso objetivo de trabalho, quantas pessoas vão estar atuando, quanto recurso vamos ter que buscar para isso e o quanto a gente vai prover e, especialmente, como a gente vai poder acompanhar isso (E3 – Mg, OC, nov./2017).

Primeiro a gente tem que ver o porquê, que público a gente vai atingir, o que nós vamos fazer e como vamos fazer. Ver o que a gente vai conseguir atender, o público, o que a gente vai conseguir fazer com aquilo e o que vamos conseguir doar. Nós damos a ideia e vai para a aprovação que passa para a coordenação, diretoria, e vê como os médicos vão aceitar isso também para ter concelho o de todo mundo. Então é isso, sempre passa para o coordenador a ideia, para ver se ele gosta ou se parte dele mesmo, depois passa pelo superintendente, dele vai para a diretoria, dois disso eles fazem um consenso com os médicos que é a assembleia (E2 – Jk, OC, out./2017).

Após a aprovação da diretoria, o projeto já pode seguir para a etapa seguinte, de aplicação. Nesta etapa os atores externos são envolvidos, para conhecerem o novo projeto e verificarem se tem interesse em receber. Iniciam com a aplicação piloto e realizam as adaptações, caso percebam a necessidade.

Depois que o projeto foi aprovado a gente já começa a aplicar. A gente apresenta para a escola, quando é em escola, a agente apresenta para a secretaria municipal, consegue o aval deles e pede a indicação de com qual escola trabalhar. Em cima disso, do mapeamento da secretaria a gente faz o processo piloto, vamos se é preciso alguma readequação, alguma mudança para continuar o projeto conforme a realidade (E3 – Mi, OC, nov./2017).

Após as alterações necessárias, o projeto entra na cartela de práticas sociais do setor e passa a ser ofertado para seus respectivos públicos-alvo. Quando as práticas começam a ser aplicadas, há o esforço em divulga-las na mídia, para a comunidade. Esta é a forma pela qual os profissionais da OC difundem suas práticas, no sentido de torna-las conhecidas e possibilitar que as demandas para receber os projetos sejam feitas. Entretanto, não promovem o compartilhamento dos projetos para que outras empresas, instituições ou localidades repliquem.

Depois colocou na mídia e que as pessoas conheceram, as demandas vêm vindo e então é um pouco mais fácil (E1 – Jo, OC, out./2017).

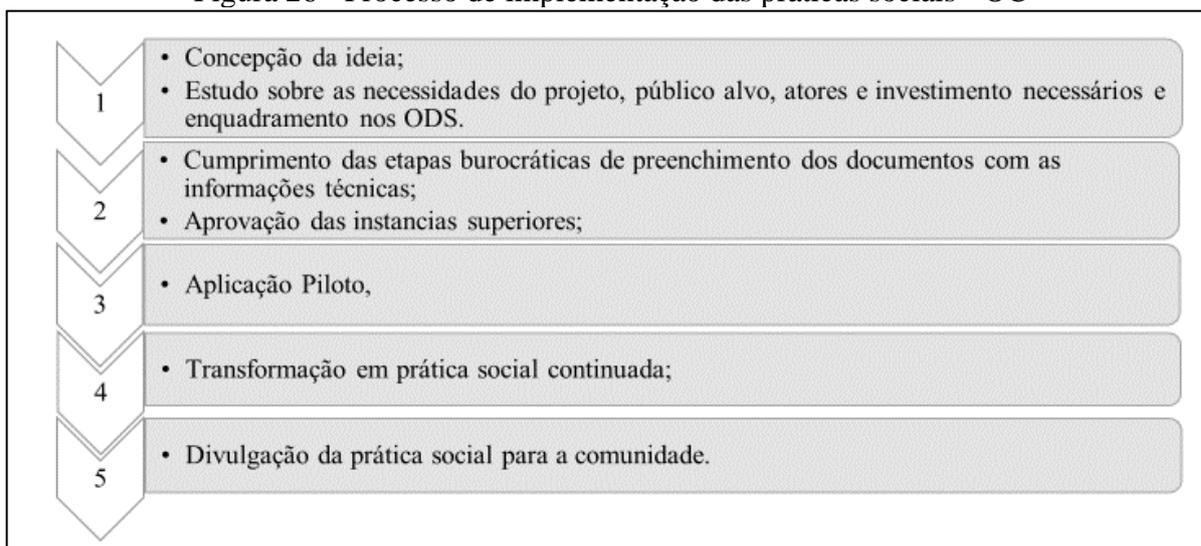
Os mesmos projetos que nós, não. Os nossos a gente geralmente insere e eles vem, geralmente pedir patrocínio para projetos deles. Até tem um fluxo interno em que as pessoas podem vir e conhecer os setores, isso a gente faz. Isso não tem problema (E3 – Mg, OC, out./2017).

Após implementadas, as ações que envolvem oficinas, palestras, cursos e cine-debates podem ter um segundo momento de pesquisa. Pois, são ações realizadas sob demanda, nestes casos, é possível verificar a necessidade da comunidade que está demandando e adaptar o tema a necessidade percebida.

A gente faz pesquisa, olha sites, jornais e vê os índices, qual o foco que temos que trabalhar. Se o problema maior é DST, a gente vai focar nisso, a faixa etária que está precisando... tudo é através de pesquisa. Online mesmo. Depois a gente faz pesquisa com as pessoas mesmo, com os adolescentes, com o público que a gente quer atingir. Vamos construindo aos poucos (E4 – Mi, OC, nov./2017).

Foram indicadas cinco etapas desde a criação do projeto até sua difusão. A síntese das etapas do processo adotado é apresentada na Figura 26.

Figura 26 - Processo de implementação das práticas sociais - OC



Fonte: elaborada pela autora (2018).

Algumas das práticas sociais realizada possui um enfoque interno, como é o caso daquelas voltadas ao consumo consciente. Neste caso, todos os setores da organização são envolvidos e tem avaliado seus índices de consumo e economia. A parte isto, não foi identificado no discurso dos entrevistados mudanças sistêmicas que interfiram e modifiquem a cultura empresarial ou social. Neste sentido, o processo de implementação das práticas sociais adotados pela OC poderia encaixar-se melhor no processo proposto por Caulier-Grice et al. (2012), sendo os *prompts* o surgimento de ideias dos funcionários do setor de Gestão de Sustentabilidade ou por meio da solicitação de patrocínio e as demais etapas conforme propõe os autores, sem contemplar, por hora, a última etapa.

Entretanto, ainda é preciso avaliar que os diversos atores não são envolvidos em todas as partes do projeto, assim como o usuário final pode ser apenas receptor do projeto e, em alguns deles, demandante. Assim, não atende por completo os critérios sugestivos de inovação social indicados por Cloutier (2003).

4.3.6 Indicadores sociais - OC

O estabelecimento de indicadores que mensurem os resultados de cada um dos projetos realizados pela Gestão de Sustentabilidade da OC é considerado, por seus profissionais, como parte intrínseca do processo de planejamento e aprovação das práticas sociais, uma vez que o conjunto de indicadores é considerado como uma ferramenta que garante o direcionamento adequado do investimento que está sendo feito. Sendo assim, para cada ação há um conjunto

de metas que devem ser atingidas e apresentadas à alta gestão. Estes indicadores são divididos por áreas, conforme as dimensões da sustentabilidade, tendo oportunidades de mensuração em todas elas.

No achismo, no “acho que esse projeto é bom” é tu gastar dinheiro. Tu querer desenvolver um projeto sem ferramentas, não vai conseguir monitorar (Observação, OC, jul./2017).

Nossos indicadores, tanto na questão social como ambiental, são divididos por áreas: social, ambiental e econômico então tem uma série de indicadores dentro de cada foco de sustentabilidade (E1 – Jo, OC, out./2017).

Os indicadores internos são estabelecidos pelos idealizadores do projeto e pela alta gestão e sua mensuração é feita através de pesquisas com os usuários, quantidade de público atingido, quantidade de atendimentos e exames realizados, e retorno de mídia espontânea. No caso dos projetos ambientais alusivos ao consumo consciente, é possível verificar, o quanto foi economizado e qual o posicionamento de cada setor e unidade de negócio perante a meta estabelecida pela alta gestão.

A gente ouve a opinião de todo mundo e todos os projetos a gente tem uma pesquisa inicial e uma avaliação final. A gente está sempre pesquisando, aplicando pesquisa no início e no final de cada projeto ou uns 2 anos depois para avaliarmos se isso foi benéfico ou não para a comunidade (E4 – Mi, OC, nov./2017).

A gente também tem o do Viver Melhor que nós conseguimos medir a quantidade de médicos que atenderam, quantidade de exames, consultas, o valor utilizado em consultas, conseguimos medir da meta que a gente precisa e o que passou ou se ficou dentro da meta, a gente tem também do projeto Menos é Mais que tem a meta de quantas pessoas a gente quer atender no semestre ou anual, se a gente conseguiu atingir a meta fica verde, se a gente passou fica na verde e fica bem visado pela diretoria (E2 – Jk, OC, out./2017).

A gente tem indicadores de todos os projetos, então, dependendo do foco e do objetivo do projeto, a gente mede, mas principalmente, a gente mede muito mais em cima de participação das pessoas, de acompanhamento. esses indicadores da área são bem focados em relação a isso, porque os nossos projetos são bem abrangentes (E3 – Mg, OC, nov./2017).

Nós medimos isso via retorno de mídia gratuito, porque temos retorno de mídia em duas vias, o que você paga para divulgar e outras mídias que são gratuitas (E1 – Jo, OC, out./2017).

Sendo assim, cada projeto desenvolvido e implementado precisa conter a forma como os resultados serão mensurados. Isto é direcionado, a partir do escopo do projeto e de seus objetivos particulares e, também, conforme os objetivos e metas da OC e do Setor de Gestão de Sustentabilidade como um todo. Os primeiros estão relacionados ao consumo – no caso dos projetos ambientais; a aprovação escolar – no caso do projeto que prevê o reforço escolar; a

redução no número de casos de gravidez na adolescência, uso de drogas, prevenção ao suicídio e a violência no caso dos trabalhos com adolescentes e comunidades. Como indicadores gerais, de todos os projetos, estão a quantidade de público atendido e o retorno de mídia espontânea, por exemplo. Ademais, os idealizadores precisam direcionar atenção para as métricas de crescimento estabelecidas pelos gestores de todas as empresas dessa cooperativa, em nível nacional. Trata-se do Selo Governança e Sustentabilidade.

Em todo o nosso trabalho a gente tem métricas de crescimento, os indicadores de sustentabilidade a gente têm uma ferramenta de todas as OCs do Brasil, que é um Selo Governança e Sustentabilidade, que é disponível para todo o sistema que é uma ferramenta que começa a medir (Observação, OC, jul./2017).

Como uma forma de avaliar o andamento de suas práticas em comparação a outras organizações e, também, para prestar contas à comunidade as práticas da OC, contemplando as três dimensões da sustentabilidade, a organização adota modelos de relatório e indicadores externos. Dentre eles está o balanço social feito a partir do modelo IBASE, os relatórios de sustentabilidade baseados no modelo Ethos e GRI. Com isto, podem avaliar sua prática em nível macro, a partir da comparação e média nacional e, caso necessário, pensar em novas práticas ou adaptações às práticas existentes para melhorar seus resultados.

O próprio balanço social, do modelo IBASE que todo mundo usa, é uma ferramenta que traz números, a partir do momento que tu começa, não só a colocar números, mas a perceber que o teu número de mulheres está pequeno, que o número de pessoas com deficiência está baixo, porque é um comparativo, será que não pode surgir dali um projeto, uma melhoria (Observação, OC, jul./2017)?

O selo Governança e Sustentabilidade; os indicadores Ethos; o Programa Integridade; a Calculadora CO2. São ferramentas para melhorarmos os processos da cooperativa, ferramentas que são de transparência, que é a prestação de contas de tudo o que a gente faz: O relatório GRI, o Balanço Social IBASE, o projeto que eu estou fazendo contigo hoje para compartilhar experiências; as certificações de processos e projetos. Todos estes são indicadores e formas de prestar contas (Observação, OC, jul./2017).

A gente tem o GRI e tem uma parte dos indicadores de Sustentabilidade. Ali a gente traz o número de atendimentos, o valor investido na comunidade, o que trouxe de benefícios, o que ajudou a comunidade, quais as causas foram trabalhadas (E4 – Mi, OC, nov./2017).

Assim como consideram estes indicadores, a empresa também visa a participação em certificações e prêmios, considerando que estas também são formas de avaliarem suas práticas e validarem os seus processos. Embora garantam que consideram, apenas, certificações cuja participação é gratuita.

Observa-se que os indicadores estabelecidos internamente, assim como os indicadores adotados a partir de modelos de terceiros utilizados por empresas em nível nacional e internacional, assumem posição estratégica para a continuidade e manutenção das práticas. Eles

estão relacionados com investimento assertivo em práticas que atendam aos objetivos desejados, tanto em nível social quanto em nível de negócio e servem, também, como uma estratégia mercadológica de posicionamento e visibilidade da marca.

4.3.7 Resultados obtidos - OC

Destacou-se nos resultados obtidos a partir da coleta de dados primários a menção aos resultados indiretos obtidos pela OC com o investimento em práticas sociais. Percebem que, embora não enfatizem a questão econômica nos projetos, os resultados econômicos são percebidos.

A participação em certificações influencia na questão econômica uma vez que são recebidos prêmios e a marca se destaca na mídia, o mesmo vale para as concessões de crédito em bancos que são facilitadas quando a empresa comprova que investe em ações sociais. Com a percepção da imagem e a visibilidade da empresa na sociedade, também percebem o ganho de novos clientes. Assim, embora afirmem que não seja este o foco do setor de Sustentabilidade, fica perceptível que estes são dados que interessam a alta gestão ao decidirem se irão investir e autorizar a implementação ou não de determinada prática. Estão presentes no discurso e na adoção de determinados indicadores.

O número de pessoas é importante, mas a imagem com a comunidade também é. Elas impactam positivamente e a prova disso são as certificações que a gente recebe através dos projetos e indicadores (E1 – Jo, OC, out./2017).

Deixa ela bem visada, e também não só para a empresa, mas acredito que todo mundo que convive conhece vê que a empresa é boa. Para mim é imagem (E2 – Jk, OC, out./2017).

Claro que de alguma forma se aproveita isso... não que se aproveita, se divulga isso como uma ação da empresa, mas os projetos têm, todos uma constituição bem centrada, no sentido do objetivo, o foco mesmo a que ele se destina (E3 – Mg, OC, nov./2017).

Uma coisa que motiva também são as certificações, a gente inscreve os projetos nas certificações e todo o ano a gente consegue umas três ou quatro certificações todo o ano. Isso querendo ou não mexe com o ego da diretoria, então se mantém. Seria mais pelo ego da empresa, eu acho, e mídia também. O que mais retorna é a mídia [...] a gente também se torna referência (E4 – Mi, OC, nov./2017).

Embora tentem diferenciar os objetivos do setor daqueles esperados pelo setor de Marketing, fica evidente que a prática social, na OC, está intimamente relacionada com a imagem e com a mídia espontânea que recebem e com o retorno disto para a organização. Entretanto, há também nos resultados menção aos resultados esperados diretamente com as

práticas, relacionados a melhorias para os beneficiários atendidos por elas e, também, em economia para a empresa.

Ela consegue ter impacto nos lucros para ela, porque já que nós estamos conseguindo reaproveitar o número de uniformes não é um gasto para eles, tendo que comprar de novo, sempre conseguindo aumentar a vida do bem que está indo para os outros (E2 – Jk, OC, out./2017).

Dentro dos nossos objetivos e metas temos muito a questão da atuação na prevenção e na qualidade de vida e é o que norteia praticamente tudo o que a gente faz [...] quanto mais saudável a pessoa for, melhor para nós – mas tem também o cuidado com a prevenção (E3 – Mg, OC, nov./2017).

Eu acho que é a melhoria na comunidade mesmo, promoção e prevenção de vida, da saúde da comunidade. É qualidade de vida da comunidade (E4 – Mi, OC, nov./2017).

Assim, enquanto percebem que as práticas realizadas interferem na competitividade e nos resultados econômicos da empresa, também observam que a partir das ações realizadas promovem aos beneficiários atendidos melhores condições de vida e reduzem o risco de doenças. Estes são os principais resultados das práticas sociais, observados pelos entrevistados da OC.

4.3.8 Inovação social corporativa na OC

Com base nos resultados obtidos a partir da coleta de dados primários e secundários da OC, é possível verificar de que forma as práticas implementadas por ela alinham-se aos fatores indicativos de Inovação Social Corporativa, no sentido de avaliar se tais práticas e seus processos podem ser considerados Inovações Sociais realizadas pela OC ou se estariam mais relacionadas com a Responsabilidade Social Empresarial. O Quadro 22 a seguir apresenta os fatores aos quais as práticas podem aproximar-se da ISC. As práticas foram avaliadas como um conjunto e não na sua individualidade.

Observa-se que dos 22 fatores indicativos de práticas de inovação social corporativa, apenas sete foram identificados nas ações realizadas pela OC. Destes, o primeiro é referente aos objetivos e motivações, dos quais, foi identificada a vontade de melhorar a qualidade de vida de cidadãos vinculados a instituições como asilos, escolas públicas e instituições que atendem pessoas com deficiência, com a oferta de consultas e exames através dos quais visam prevenir doenças e promover a saúde.

Quadro 22 - Fatores indicativos de inovação social – OC

Fator	OC
OBJETIVOS E MOTIVAÇÕES	
Motivada por uma missão social cujo retorno esperado é uma mudança na sociedade.	
Procura promover novas práticas baseadas nas relações sociais e experiências de quem precisa.	
Implementa soluções para problemas sociais que ultrapassam a capacidade do governo e diferenciam-se das soluções já existentes.	
Visa a inclusão social, criação de emprego e qualidade de vida.	x
Percebe o bem-estar social como uma meta (não consequência) relacionada a qualidade de vida e das atividades desenvolvidas pelas pessoas.	
A prática social é oriunda de um investimento estratégico e não de uma intensão filantrópica.	
ATORES SOCIAIS	
Provoca a mobilização e participação das pessoas, melhorando as relações sociais, estruturas de governo e/ou empoderamento coletivo.	x
A prática social é resultado de um processo de cooperação entre diversos atores.	x
O usuário final é envolvido no processo de desenvolvimento das práticas sociais direcionadas a ele.	
Os setores internos da organização colaboram e participam da cocriação da prática social, desenvolvida pela própria empresa e não por contratos com ONGs ou grupos comunitários.	
PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO	
Existiu um processo de P&D socialmente relevante e aplica ativos corporativos na prática, ao invés de contribuir financeiramente ou com mão-de-obra em práticas já estabelecidas.	x
Seu processo teve início a partir da avaliação, pesquisa ou constatação de uma necessidade social ainda não atendida.	
A prática é testada, avaliada e adaptada de acordo com os resultados testes iniciais.	x
Ocorreu processo de compartilhamento e difusão da prática para outros setores, localidades.	x
A prática social resultou em mudança sistêmica envolvendo a cultura, o comportamento dos usuários, as práticas e políticas.	
RESULTADOS	
Modifica a economia e aprofunda-se na cultura (local, regional, global).	
Volta-se para a economia social, percebendo recursos não mercantis e não monetários.	x
Contribui para o surgimento de novos modelos de desenvolvimento.	
Nível micro: Satisfaz necessidades sociais, melhora o padrão de vida continuamente e enriquece a autonomia de grupos de indivíduos.	
Nível macro: Promove uma mudança geral na sociedade ao eliminar a desigualdade e exclusão social.	
Promove mudanças no processo de trabalho, relações de poder, aumento da autonomia e empoderamento dos funcionários.	
Produz novas fontes de receita a partir de um sistema de inovação socialmente relevante.	
A cultura corporativa oriunda da prática social passa a ser fonte de vantagem competitiva.	

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Os projetos que envolvem atividades culturais como dança e teatro, esportivas como a academia ao ar livre e orientações como o Identidade e o A arte de envelhecer, também oferecem alternativas para promoção da saúde física e mental. Entretanto não possuem a expectativa de uma mudança cultural profunda na sociedade, o estabelecimento de novas relações sociais e nem indicam o bem-estar como uma meta. Ademais, percebe-se na fala dos entrevistados e, também pela forma como os projetos estão desenvolvidos que há uma intensão filantrópica, de doação e voluntariado, maior do que o investimento estratégico voltado para o social. O investimento é estratégico levando em consideração valores econômicos e mercadológicos a partir dos resultados das práticas sociais.

A partir dos discursos dos entrevistados, evidenciam-se os esforços na mobilização e nas parcerias estabelecidas com atores sociais oriundos tanto internamente quanto externamente, entretanto, são poucos os espaços de participação destes na concepção das práticas. Eles são envolvidos em um segundo momento, quando as práticas já estão concebidas, e são necessários parceiros que as viabilizem em suas instituições ou através de oferta de mão-de-obra. O usuário final é ouvido em alguns projetos após a implementação, na avaliação dos resultados obtidos e possíveis alternativas de melhorias.

Com relação ao processo adotado pela organização para viabilização de suas práticas sociais, registra-se a importância dada a primeira etapa, envolvendo a pesquisa e o desenvolvimento do projeto e sua aprovação por parte da alta gestão. A pesquisa ocorre prioritariamente de percepções dos funcionários do setor de Gestão da Sustentabilidade e de pesquisas em dados sociodemográficos disponibilizados por prefeituras ou em vias eletrônicas. Algumas demandas podem vir por meio de solicitações de patrocínio. Assim, entende-se que, embora as práticas estejam relacionadas à saúde, este também é o negócio da organização, sendo que as necessidades da comunidade são consideradas a partir do foco da organização. Entretanto, há que se valorizar o esforço da pesquisa e a consideração dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável como uma forma de estabelecer o foco de cada uma das ações, considerando assim, necessidades sociais mapeadas pela Organização das Nações Unidas, contribuindo localmente para o seu alcance. Apesar disso, não foi constada mudança sistêmica a partir das práticas realizadas pela OC, as quais tenham interferido na cultura da sociedade ou em políticas sociais. Ressalvando um dos projetos: Academias ao ar livre, o qual foi amplamente difundido e hoje já não é mais viabilizado pela OC em alguns municípios de sua abrangência, tornando-se uma prática governamental.

Por fim, são práticas que envolvem a oferta de serviços voltados aos cuidados com a saúde, mas não resultam em mudanças na economia de uma localidade ou região, não tem o

foco no empoderamento, na autonomia ou em novas formas de desenvolvimento. As ações também não têm o foco na mudança organizacional com relação a hierarquia ou a novas relações de poder, tampouco na geração de novas fontes de receita para a comunidade. Assim, com relação aos resultados esperados percebe-se que, embora enfatizem a competitividade e o destaque mercadológico da organização com as práticas sociais, consideram que o ganho de tais práticas não é apenas monetário, mas também social.

4.4 ESTUDO INTERCASOS

As análises do estudo intercasos apresentam um agrupamento dos resultados obtidos a partir dos três casos que compõem este estudo, considerando os dados categorizados. Os resultados combinados entre os casos são apresentados em três partes, a primeira delas diz respeito a frequência com que os temas foram abordados ao longo das entrevistas, considerando as categorias e subcategorias e indicando aquelas que se sobressaíram. Neste sentido, serão apresentados os dados correspondentes às relações que podem estar presentes ou serem consideradas semelhantes entre as organizações que investem em práticas sociais.

A segunda parte diz respeito à frequência de palavras, considerando, dentre todas as entrevistas, quais foram as trinta palavras mais citadas entre os entrevistados, respeitando o limite mínimo de seis letras. Este resultado é apresentado na nuvem de palavras e, posteriormente, a relação entre elas é ilustrada pelo *cluster* resultante.

Por fim, serão reunidos os resultados que cada organização obteve quanto aos fatores indicativos de inovações sociais para que seja possível analisar quais deles estão sendo atendidos e quais não, inferindo sobre aproximações e distanciamento entre as práticas sociais realizadas em cada organização, bem como quais podem ser consideradas inovações sociais.

Embora os resultados tenham sido agrupados e sejam apresentados de forma generalizada, é preciso considerar a forma como as práticas sociais foram constituídas e desenvolvidas em cada uma das organizações analisadas, quais sejam: na OA, indústria do setor metalomecânico, as práticas sociais desenvolvidas para a comunidade foram distanciadas dos processos internos e estão alocadas no instituto criado por esta organização, ou seja, trata-se de uma OSCIP; na OB, indústria de artefatos de borracha, as práticas sociais ocorrem a partir da mudança de cultura, filosofia e processos internos, tendo em vista dirimir os danos que a indústria pode causar na sociedade e que costuma dar origem ou agravar as necessidades sociais, ou seja, insere, dentro de seus processos internos, práticas voltadas para o bem-estar das pessoas, a autonomia e o empoderamento de comunidades locais; e, a OC possui um setor

específico responsável por desenvolver programas e projetos direcionados às comunidades nas quais estabelece suas unidades de negócio. A partir dos resultados, verifica-se semelhanças entre a A e C, enquanto a organização B diferencia-se das demais na forma como atua e direciona investimentos em prol da comunidade. Assim, ao longo das análises, as semelhanças e as diferenças entre as três organizações serão indicadas.

4.4.1 Frequência temática – estudo intercasos

Para realizar a análise intercasos, os dados das três empresas foram agrupados preservando os resultados de suas respectivas categorizações, realizadas no *software* NVivo11®. Inicialmente, apresenta-se o resultado da categorização com a frequência dos temas pertencentes às categorias e subcategorias. Os totais de cada item referem-se à soma com que os temas se apresentaram no discurso de cada entrevistado das organizações A, B e C respectivamente, os quais foram apresentados nas tabelas 5, 6 e 7 deste relatório. Por fim, os totais de cada organização são somados para que seja possível verificar, dentre os temas, quais prevaleceram. Este resultado é apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 - Resultado da categorização - ABC

(continua)

	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	OA	OB	OC	TOTAL ABC
			T	T	T	
BL 1	Objetivos e Motivações	Internos	17	16	22	55
		Externos	11	3	8	22
BL 2	Desafios sociais	Social	12	3	12	27
		Socioambiental	1	4	4	9
		Socioeconômico	7	4	0	11
		Socioinstitucional	1	3	1	5
BL 3	Atores Sociais	Internos	10	7	13	30
		Externos	26	14	13	53
BL 4	Processo de Implementação	Pesquisa e Desenvolvimento	8	19	16	43
		Prototipagem – Piloto	0	5	1	6
		Aplicação e Adaptação	3	5	6	14
		Difusão	10	4	2	16
		Mudança Sistêmica	0	3	0	3

(conclusão)						
BL 5	Indicadores	Internos	9	2	13	24
		Externos	3	0	9	12
		Inexistentes	0	7	0	7
BL 6	Resultados obtidos ou esperados	Diretos	13	7	8	28
		Indiretos	12	9	13	34
BL 7	Fontes de Financiamento	Interno-Empresa	6	4	4	14
		Externo-Empresa	4	0	1	5
		Leis e Editais	7	2	3	12

Fonte: elaborada pela autora (2018).

Como resultado da categorização, no que tange aos objetivos e motivações que impulsionaram as organizações a investirem em práticas sociais, observa-se que, em sua totalidade, os fatores internos receberam maior destaque nas respostas dos entrevistados em detrimento de fatores externos, ou seja, embora a atenção às necessidades sociais seja percebida pelas organizações, isto não é suficiente para que a organização invista em tais práticas. As três organizações mencionam atentar à políticas e valores estabelecidos estrategicamente pela alta gestão, os quais passaram a incluir em suas dimensões a forma de se relacionar com a comunidade. Porém, para as organizações A e B, os atores que iniciam o processo de implementação das práticas precisam incluir, no escopo dos projetos, informações relativas ao que a organização ganhará ou quais as suas necessidades serão atendidas, sejam elas necessidades econômicas, tais como vantagens na obtenção de financiamentos, prêmios ou visibilidade, ou sociais como a vontade interna de fazer algo pela comunidade. Este resultado está diretamente relacionado com a importância dada aos ganhos secundários obtidos através dos resultados indiretos das práticas sociais.

Há a intenção de desenvolver práticas que atendam desafios sociais em todas as dimensões: social, socioinstitucionais, socioambientais e socioeconômicas. Entretanto, a primeira dimensão recebe maior atenção no desenvolvimento de práticas sociais das organizações A e B, enquanto a Organização B envolve as quatro dimensões de forma equilibrada. Dessa forma, organiza suas práticas para que os resultados obtidos através dela possam envolver temas que estejam atentos às necessidades sociais ao mesmo tempo em que vislumbram o cuidado com o meio ambiente, com o desenvolvimento econômico e com a qualificação de pessoas físicas e jurídicas, fomentando sua autonomia.

Na categoria correspondente aos atores sociais, os atores externos à organização são citados um número de vezes maior. Este resultado já era esperado, uma vez que as práticas

sociais costumam requerer maior participação e envolvimento de terceiros em sua concepção e implementação. No caso das três organizações estudadas, as organizações A e B envolvem os atores externos na concepção das práticas. No caso da OA, através de consultorias de profissionais contratados, orientações legais e aprovações de órgãos governamentais e outros que se envolvem posteriormente na operacionalização das ações incluídas em seus projetos. Já, a OB busca estabelecer a coparticipação e a cocriação de todos os atores envolvidos desde o início do processo. A OC, por sua vez, apresentou equilíbrio entre os atores internos e externos, isto é explicado pelo fato de que as práticas são desenvolvidas respeitando-se a hierarquia organizacional e não partem de processos abertos para sua concepção. Neste caso, os atores externos envolvem-se apenas na operacionalização das ações projetadas.

Nos resultados referentes ao processo através do qual as práticas foram e são implementadas, houve convergência quanto a ênfase dada a primeira etapa, a qual envolve a constatação de uma necessidade, a pesquisa e o desenvolvimento de um projeto que possa atender a demanda e a aprovação da gestão. A OA enfatiza a difusão da metodologia adotada por seu instituto no desenvolvimento de sua prática social através de franquias sociais, as quais podem ser adquiridas por outras empresas interessadas. Já a OB e a OC difundem o resultado de suas práticas, a primeira através da comercialização dos produtos oriundos de um de seus grupos de trabalho, pelo processo de cocriação que permite a participação de outros atores externos interessados e, também, através do compartilhamento de experiências com grupos de alunos de escolas, universidades e instituições da região em que opera. A segunda inicia suas práticas no município onde tem sua matriz e posteriormente, as difunde para todos os dezessete municípios em que atua, também apresenta seus programas para acadêmicos e em palestras. Porém, suas ações são realizadas apenas por ela, não abrindo espaço para que outras empresas interessadas possam levar o que ela desenvolveu a outras localidades. A OC também se preocupa em divulgar suas práticas através da mídia. A única organização em que se identificou mudança sistêmica em processos e cultura internos, foi na OB. Assim, apenas esta organização apresentou, no discurso, elementos referentes as seis subcategorias do processo de implementação de práticas sociais.

Para medir suas práticas, as organizações estabelecem, já na etapa de desenvolvimento, os indicadores com os quais irão mensurar o alcance dos resultados propostos. Destacando-se os indicadores internos a despeito dos externos que já são oferecidos por organizações nacionais e internacionais. A OB diferencia-se das demais nesta categoria, pois, não possui indicadores específicos para as práticas sociais. Como estas práticas estão intrínsecas aos processos internos e aos objetivos de seu negócio, os indicadores avaliados são os indicadores destes processos.

Assim, neste caso, são inexistentes os indicadores internos e externos, já que estes últimos também não são considerados na OB.

No discurso dos entrevistados fica explícita a valorização dada aos resultados indiretos, especialmente quando avaliam suas práticas ou as defendem perante seus aprovadores, geralmente, a alta gestão. Para a Organização B, os projetos e práticas sociais não estão separados dos processos organizacionais e dessa forma, os ganhos percebidos direta ou indiretamente não estão atrelados ao valor investido, ao retorno de mídia espontâneo ou às certificações. O que motiva sua prática é a internalização de novos processos e políticas internas que consideram, também, o bem-estar das pessoas e a minimização ou eliminação de danos à sociedade e ao meio-ambiente. Neste caso, o bem-estar é a meta e a lucratividade é a consequência.

Por fim, a última categoria diz respeito às fontes de financiamento, as quais podem ser oriundas de recursos da própria empresa, de doações, parcerias ou investimento de outras empresas, instituições ou de seus funcionários e, também, é possível que as organizações obtenham recursos através de leis e editais de fomento. Neste caso cada uma das organizações apresenta resultados diferentes. A OA, por ser constituída como OSCIP, recebe valores das empresas que fazem parte de seu grupo, isto representa aproximadamente 50% do valor que mantém as práticas sociais. O restante do valor é oriundo de projetos inscritos em leis e editais de incentivo à cultura, através dos quais são viabilizados algumas das oficinas realizadas no PSCA e o teatro, que aborda a educação no trânsito. Por fim, também recebem doações de funcionários e apoio de parceiros. A OB, novamente pela forma como constitui sua atuação, realiza suas práticas com investimento interno. Apenas referem ter recebido verba de um edital para a criação do Lab, que hoje já é mantido com recursos próprios. A OC tem uma verba alocada para o setor de Gestão de Sustentabilidade, a qual pode ser utilizada no desenvolvimento de seus projetos e programas, entretanto, suas práticas são pautadas na parceria e na doação de bens e mão-de-obra. Assim, através de parcerias, conseguem realizar um leque maior de atividades com uma verba reduzida. Contudo, também a OC referiu ter conseguido, no ano de realização desta pesquisa, autorização para abertura do seu instituo, no qual pretende inserir suas práticas para que possam ser viabilizadas, através de incentivos fiscais obtidos por leis de incentivo à cultura e ao esporte e de editais de fomento.

4.4.2 Análise da frequência de palavras – estudo intercasos

A nuvem de palavras apresentada na Figura 27 representa as trinta palavras mais citadas no discurso dos entrevistados com relação as categorias e subcategorias de análise. Tais vocábulos podem indicar as aproximações das três organizações estudadas com relação a forma como conduzem suas práticas sociais. As palavras mais frequentes, grafadas na figura com fonte maior, estão relacionadas ao escopo e contextualização das práticas e à quem elas se destinam. Assim, é possível constatar que a prática social nas organizações privadas estudadas nesta pesquisa ocorrem através de **projetos** ou **programas**, como é o caso da OA e OC, voltados para atenção à **comunidade** e às **pessoas**, ou seja, tem um cunho **social**. Estas práticas envolvem o trabalho de atores a partir de **processos** estabelecidos em cada uma das organizações, os quais são motivados por políticas que consideram a **responsabilidade** e/ou a **sustentabilidade** nas organizações.

Figura 27 - Nuvem de palavras – estudo intercasos



Fonte: elaborada pela autora a partir do *software* NVivo11®.

Na sequência, as palavras em destaque indicam fatores envolvidos na operacionalização das práticas. Inicialmente, o estabelecimento dos locais onde estas ações serão concebidas, o **instituto** no caso da OA e os **espaços** das OB e OC – Lab e Setor de Gestão da Sustentabilidade respectivamente. Na concepção das ações, as empresas mencionam dentre os fatores que impulsionam as práticas, a adequação ao **negócio** e às estratégias organizacionais e a vontade de **atender** às **necessidades** e demandas da **comunidade** ou da **sociedade**. Para que

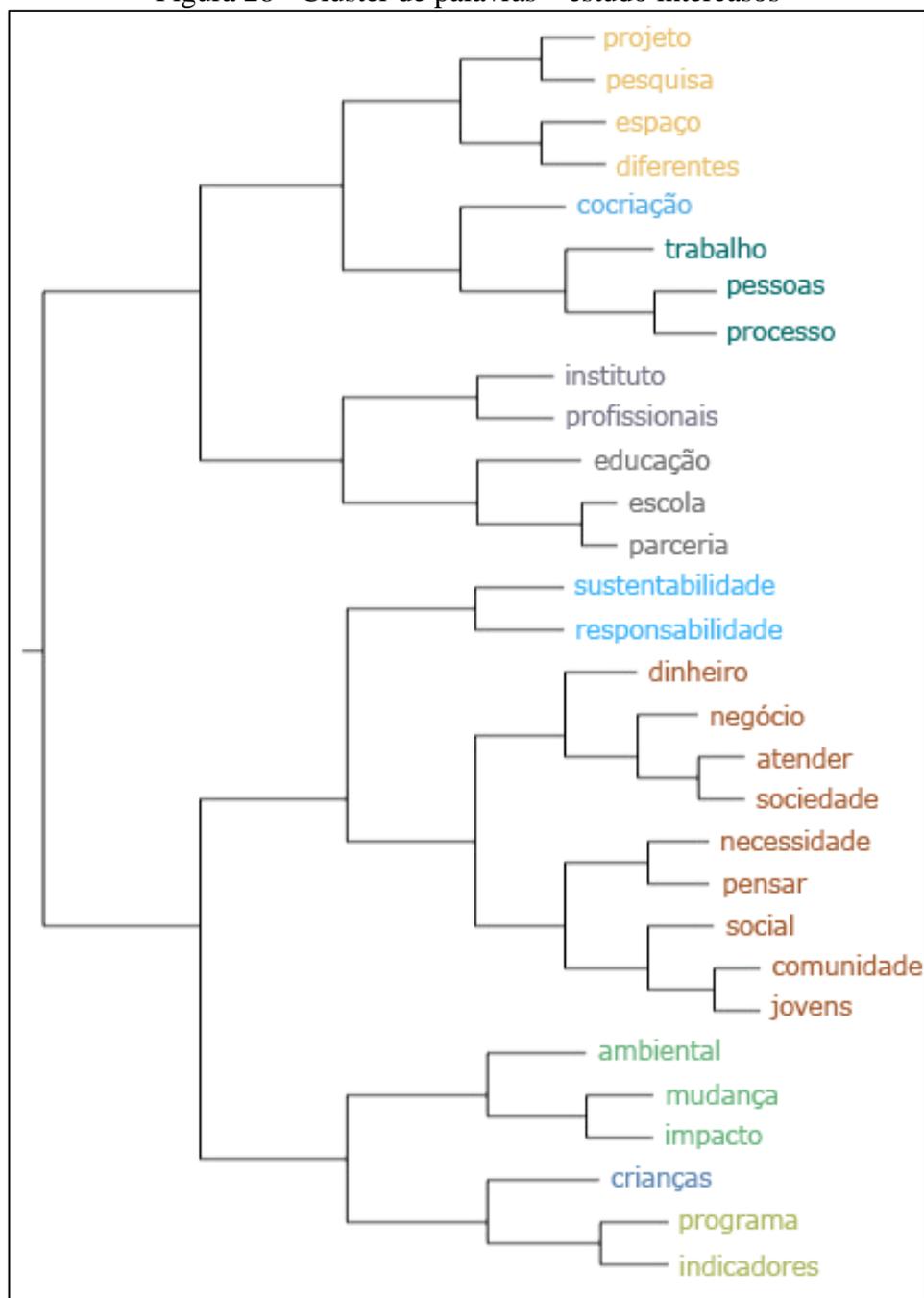
as práticas sociais ocorram, os entrevistados mencionam o estabelecimento de **parcerias com diferentes profissionais** e instituições, tais como as **escolas**, mencionada pelas três organizações como uma das principais parceiras externas. Na Organização B, estes atores envolvem-se no processo com base na **cocriação**. Com relação aos desafios sociais, os entrevistados mencionaram a **educação** e o meio **ambiente** como base para ações que são voltadas, principalmente, às crianças e jovens em situação de vulnerabilidade, buscando uma mudança na sua realidade. Por fim, os entrevistados relacionam o estabelecimento e avaliação de **indicadores** como meio de medir o **impacto** das ações na sociedade. O **dinheiro** é mencionado como um desafio em comum, pois necessitam realizar as ações com orçamentos reduzidos. Por fim, as palavras mais frequentes estão relacionadas com o tema central das categorias estabelecidas *a priori*.

A Figura 28 apresenta o *cluster* resultante da junção dos dados obtidos nas três organizações participantes deste estudo. Observa-se que as palavras foram reunidas em quatro grupos, os quais indicam, respectivamente, a forma como a organização operacionaliza suas ações, os fatores que norteiam o trabalho dos atores, a relação estabelecida com os atores externos, dados referentes à estratégia adotada no desenvolvimento e prática das ações sociais, o público alvo e a avaliação dos resultados.

Então, o primeiro grupo de palavras está relacionado à forma com a qual as práticas são desenvolvidas. Foi observado que as organizações necessitaram estabelecer um espaço diferenciado para tratar diretamente do desenvolvimento de projetos direcionados à comunidade, como uma forma de legitimar e focar este trabalho. Na Organização A através do Instituto, na Organização B com o Lab e na Organização C com o estabelecimento de um setor específico para isto. Os profissionais que ali trabalham são os responsáveis por realizar pesquisas e identificar necessidades que poderiam ser dirimir através das práticas desenvolvidas. O desenvolvimento destas práticas deveria ser pautado na cocriação, conforme frisado com frequência, no discurso dos respondentes da OB.

O segundo agrupamento de palavras refere-se a condução das práticas sociais, de modo a incluir atores externos, diretamente envolvidos com seu público alvo, os quais participam da operacionalização e aplicabilidade dos programas e projetos desenvolvidos. No caso das três organizações pesquisadas, os desafios sociais que visam atender perpassam pela educação, portanto, buscam parcerias com as escolas e com profissionais que tenham vínculo com elas.

Figura 28 - Cluster de palavras – estudo intercasos



Fonte: elaborada pela autora com base no *software NVivo11®*.

O terceiro conjunto de palavras está relacionado aos fatores adotados como parte da estratégia e que estiveram presentes no discurso dos entrevistados oriundos dos três casos. Todos mencionam a percepção da organização quanto a sua responsabilidade para com a comunidade local e quanto a atenção à sua sustentabilidade como fatores que impulsionaram o desejo por investirem em práticas sociais. Afirmam que realizar estas práticas faz parte do negócio e por isso precisam pensar em ações que estejam adequadas aos objetivos da empresa, mesmo que partam de pesquisas que identifiquem as necessidades da comunidade na qual

façam parte. A OB diferencia-se um pouco, pois não baseiam suas práticas em pesquisas que atentem às necessidades da comunidade e sim em formas de atuar internamente e no mercado, para prevenir danos sociais.

Por fim, o quarto grupo de palavras elucidada o direcionamento do público alvo que, em todas as organizações pesquisadas, focam em crianças e jovens, ressaltando que na OB não exista restrição etária pois não são direcionadas exclusivamente a um público, como afirmado anteriormente. Esta organização também adota, em seu modelo de negócios, a preocupação com práticas que evitem danos ao ambiente. Os resultados, principalmente nas Organizações A e C são avaliados com base no impacto de suas ações, medidos através de indicadores.

4.4.3 Inovação social corporativa – estudo intercasos

Assim como fora avaliado individualmente, os dados conjuntos das organizações, quanto à atenção aos fatores indicativos de inovação social, podem ser comparados no Quadro 23. Tal síntese ilustra as possíveis diferenças entre as três organizações relativas à forma como desenvolvem suas práticas. Cabe salientar que não foi identificado, verbalmente, nas respostas das organizações A e C intenção de realizarem inovações sociais. Tampouco identificou-se pautaram suas ações com base em conceitos oriundos deste assunto, mas sim, da responsabilidade social. A única das organizações que menciona a inovação social e o desejo de distanciar-se dos padrões de ações sociais baseados nas teorias da responsabilidade social foi a OB.

Observa-se pelos resultados do estudo intercaso que, de fato, a OB tem um compromisso maior com a inovação social e está atenta aos resultados que estão dentro deste escopo sem que, para isso, realize ações isoladas de sua prática industrial. As práticas realizadas pela OA aproximam-se de inovações sociais, no que tange às suas motivações e à forma como estabeleceu o seu processo de implementação e desenvolvimento, principalmente por envolverem-se fortemente na difusão através das franquias sociais, disseminando e oportunizando a outras comunidades os benefícios resultantes desta prática social. Entretanto, os resultados obtidos a partir de suas ações sociais estão relacionados, primariamente, aos resultados esperados pela gestão interna. Não há a pretensão direta de mudança aprofundada na cultura e no desenvolvimento econômico da comunidade como um todo, mas sim do grupo atendido por seus programas. A Organização C, por sua vez, posiciona suas práticas nos princípios da responsabilidade social empresarial, sem o objetivo de comprometer-se com

processos ou resultados que ultrapassem tais princípios, portanto, preenchem menor número de fatores indicativos de inovação social.

Quadro 23 - Fatores indicativos de inovação social - estudo intercasos

Fator	(continua)		
	OA	OB	OC
OBJETIVOS E MOTIVAÇÕES			
Motivada por uma missão social cujo retorno esperado é uma mudança na sociedade.	x	x	
Procura promover novas práticas baseadas nas relações sociais e experiências de quem precisa.		x	
Implementa soluções para problemas sociais que ultrapassam a capacidade do governo e diferenciam-se das soluções já existentes.	x		
Visa a inclusão social, criação de emprego e qualidade de vida.	x	x	x
Percebe o bem-estar social como uma meta (não consequência) relacionada a qualidade de vida e das atividades desenvolvidas pelas pessoas.		x	
A prática social é oriunda de um investimento estratégico e não de uma intensão filantrópica.		x	
ATORES SOCIAIS			
Provoca a mobilização e participação das pessoas, melhorando as relações sociais, estruturas de governo e/ou empoderamento coletivo.		x	x
A prática social é resultado de um processo de cooperação entre diversos atores.	x	x	x
O usuário final é envolvido no processo de desenvolvimento das práticas sociais direcionadas a ele.		x	
Os setores internos da organização colaboram e participam da cocriação da prática social, desenvolvida pela própria empresa e não por contratos com ONGs ou grupos comunitários.		x	
PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO			
Existiu um processo de P&D socialmente relevante e aplica ativos corporativos na prática, ao invés de contribuir financeiramente ou com mão-de-obra em práticas já estabelecidas.	x	x	x
Seu processo teve início a partir da avaliação, pesquisa ou constatação de uma necessidade social ainda não atendida.	x		
A prática é testada, avaliada e adaptada de acordo com os resultados testes iniciais.	x	x	x
Ocorreu processo de compartilhamento e difusão da prática para outros setores, localidades.	x	x	x
A prática social resultou em mudança sistêmica envolvendo a cultura, o comportamento dos usuários, as práticas e políticas.		x	
RESULTADOS			
Modifica a economia e aprofunda-se na cultura (local, regional, global).		x	
Volta-se para a economia social, percebendo recursos não mercantis e não monetários.	x	x	x
Contribui para o surgimento de novos modelos de desenvolvimento.		x	
Nível micro: Satisfaz necessidades sociais, melhora o padrão de vida continuamente e enriquece a autonomia de grupos de indivíduos.	x	x	
Nível macro: Promove uma mudança geral na sociedade ao eliminar a desigualdade e exclusão social.			

	(Conclusão)	
Promove mudanças no processo de trabalho, relações de poder, aumento da autonomia e empoderamento dos funcionários.		x
Produz novas fontes de receita a partir de um sistema de inovação socialmente relevante.		x
A cultura corporativa oriunda da prática social passa a ser fonte de vantagem competitiva.		x

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Com relação aos objetivos e motivações das organizações para o investimento em práticas sociais, observa-se, a partir do estudo intercaso, que há, em comum, a preocupação com a inclusão social e com a melhora na qualidade de vida da comunidade atendida, além do zelo pela empregabilidade, não significando a criação de novos empregos, mas o preparo para que seus beneficiários possam galgar melhores postos de trabalho, indicando que esta pode ser uma tendência no direcionamento das ações praticadas por organizações do setor privado em prol da comunidade. Apenas a OA menciona a intenção de contribuir com uma demanda não totalmente atendida pelo estado e indica o intuito, mesmo que em menor escala, de mudança social no que tange a melhoria da realidade e das condições de vida do público atendido. Já a OB, através das mudanças em sua estratégia e modelo de negócio, olha para a comunidade e para o meio ambiente e decide desenvolver práticas que estejam intrínsecas a sua forma de operar, produzir, comercializar e se relacionar com todos os seus *stakeholders*, ao mesmo tempo que empoderam e favorecem a autonomia e o desenvolvimento econômico das comunidades em que atuam. Isto parte de uma mudança interna, a qual culminará, em longo prazo, com uma mudança externa em nível social. Para tanto, visa envolver pessoas e organizações diferentes em seu processo, disseminando e estimulando práticas sustentáveis por parte destes atores também nas demais localidades em que atuam. A Organização C busca orientar suas práticas para a saúde, visando melhor qualidade de vida do público atendido, no sentido de estarem saudáveis física e mentalmente; atuam basicamente na prevenção de doenças e agravos à saúde e optam por este desafio social, por ser intrínseco a sua área de atuação, o que facilita a intervenção e a mão de obra necessária.

A partir do estudo intercaso, observa-se que dentre os atores responsáveis por criar, implementar e dar continuidade às práticas sociais desenvolvidas pelas organizações, a alta gestão, principalmente na pessoa do(a) presidente ou fundador(a), tem importância para validar, estimular e fazer com que as práticas sociais iniciem e tenham continuidade. Em organizações do setor privado, ficou evidente a necessidade de legitimação destes, para que as ações fossem implementadas. Ainda, observa-se que o desenvolvimento destas ações precisa responder aos

anseios da estratégia da organização, das percepções dos atores internos responsáveis por adequar as práticas aos desejos da gestão. Assim, ainda que sejam realizadas pesquisas avaliando as necessidades sociais que precisam ser atendidas, elas são secundárias no processo decisório para o andamento das práticas. O primordial é estar adequada aos objetivos organizacionais e será isto que irá nortear a qual desafio social ou público alvo as ações serão direcionados. Isto foi observado nos resultados de todos os casos estudados. Ainda que a OC indique utilizar os ODS para desenvolver as práticas, ao longo do discurso percebeu-se que eles definem qual será a prática realizada de acordo com sua estratégia e verificam, em paralelo, à qual ou quais desafios estará atrelada.

Quanto aos fatores que diferenciam uma organização cujas práticas podem ser entendidas como resultado do processo de inovação social, está a participação dos atores externos ao setor responsável por seu desenvolvimento e outros atores externos à organização, sendo que todos participam do processo de criação. Isto pôde ser observado apenas na OB e faz parte do novo modelo de negócios da organização, ou seja, qualquer decisão a ser tomada ou projeto a ser desenvolvido, deverá ser feito através da coparticipação e da cocriação com todos os envolvidos.

O processo através do qual as práticas sociais são criadas, desenvolvidas e implementadas nas organizações estudadas também evidencia que a tendência de empresas que estão comprometidas em sua realização envolve ativos internos e desenvolvimento de projetos que estejam relacionados com as estratégias da organização. Elas têm designados funcionários específicos para tratar deste processo do início ao fim, sendo que nenhuma delas realiza apenas doações às instituições sem que estas estejam comprometidas e relacionadas operacional e estrategicamente às práticas concretizadas, ou seja, trazem o desenvolvimento e a operacionalização dos projetos para dentro da empresa. Desta forma, não reduzem sua ação ao financiamento de projetos de terceiros através do aporte de valores ou mão de obra e, caso o façam, estes projetos financiados precisam incluir os beneficiários dos programas sociais das organizações financiadoras em suas atividades.

Nos três casos é possível afirmar que são realizadas aplicações piloto, ainda que nem todas as organizações as denominem desta forma. Os respondentes elucidaram, em sua fala, que após colocarem as ações em prática, eles avaliam os resultados obtidos e realizam ajustes quando constatam a necessidade. Outro fator em comum entre as empresas é a necessidade de compartilhar sua prática. A OA difunde sua metodologia através das franquias sociais, a OB o faz, considerando a inovação aberta, ao envolver todos os *stakeholders*, inclusive outras empresas, no desenvolvimento de seus projetos e práticas, além de receber interessados da

comunidade, principalmente educandos, para conhecerem e contribuírem com o que é feito internamente e a OC divulga suas ações através de destaques de mídia, inscrição em prêmios e realizando palestras sobre o trabalho social desenvolvido, podendo inspirar outras organizações para que atuem neste sentido.

A intenção de mudança sistêmica não é entendida como possibilidade nos três casos, sendo que as OA e OC afirmam que há possibilidade de mudança e melhoria na qualidade de vida dos seus beneficiários, mas ainda em nível individual ou familiar. A OB foi a única a afirmar que não tinha interesse em remediar uma necessidade social, mas sim, viabilizar formas para que sua prática não provocasse à comunidade em que está inserida, o agravamento de condições sociais que precisariam de ações para sua minimização posterior. Pelo contrário, nesta organização, buscam empoderar e dar autonomia para a comunidade, para que tenham condições de vida e de negócios favoráveis sem provocar a dependência de práticas sociais organizacionais. Neste sentido, suas práticas são realizadas e, ao deixarem de ser, permitem que seus efeitos continuem se perpetuando, conduzindo a mudança sistêmica. Ademais, por tratar-se de uma mudança de postura interna, percebe-se que os efeitos desta prática se perpetuam por todos os setores desta organização.

Através dos resultados obtidos por meio das práticas sociais desempenhadas, é possível verificar a diferença entre as organizações, conforme o estágio de desenvolvimento e as estratégias escolhidas para sua realização. É neste momento que fica evidente a diferenciação entre práticas pautadas em processos de inovação social daquelas que adotam os conceitos da responsabilidade social sem o caráter inovador. Na análise das práticas realizadas pela OB, apenas um fator indicativo de inovação social não foi atendido, no que tange aos resultados obtidos, pois sua prática ainda não está gerando impactos sociais em nível macro. Porém, em nível local, já estão selecionando o público e buscando soluções que favoreçam sua integração e inclusão social. Este resultado está relacionado com o envolvimento nos demais fatores que compreendem o real objetivo de investirem em práticas sociais, a forma como buscam relacionar-se com os atores e desenvolver seu processo.

Assim, levando em consideração os fatores indicativos de inovação social, no que diz respeito aos resultados esperados, a OA e a OB visam a autonomia, o empoderamento e novas formas de realizar práticas econômicas, o que indica aproximação com a inovação social. Entretanto a primeira organização está focada no indivíduo enquanto a segunda organização foca nas comunidades atendidas. Ainda é necessário pensar em ações que considerem práticas socioinstitucionais e socioeconômicas em equilíbrio com as demais. Das organizações, a que

mais aproxima-se disto é a OB, a qual visa atender com suas práticas todas estas quatro dimensões equilibradamente.

Ainda é possível constatar que, embora nenhuma das empresas mencione o interesse em obter lucro com as ações, todas elas observam que vantagens econômicas e mercadológicas são resultantes do investimento com práticas sociais. As Organizações A e C relacionam este investimento com oportunidades de obterem vantagens em certificações, prêmios e na obtenção de empréstimos e financiamentos bancários, pois afirmam que empresas investidoras em práticas sociais apresentam maior solidez do negócio. Entretanto, ambas têm suas práticas diferenciadas do contexto organizacional como um todo e visam desenvolvê-las de modo que possam beneficiar-se de leis de incentivo à cultura, ao esporte e à área social, bem como editais de fomento nestas áreas, diminuindo, assim, os investimentos oriundos das receitas da organização e obtendo vantagens fiscais. Nestas organizações, percebe-se o comprometimento de longo prazo com os beneficiários de suas ações, entretanto, elas possuem um caráter estritamente filantrópico, sendo que a OA, ainda destina suas práticas sociais externas para a OSCIP, distanciando-a de rotinas administrativas da organização como um todo e imprimindo um cunho exclusivamente social. O mesmo caminho segue a OC que, ao longo do ano de realização desta pesquisa, viabilizou a criação de um instituto que abrigará as ações sociais a serem desenvolvidas junto à comunidade. Assim, as práticas sociais realizadas por estas duas organizações, embora apresentem algumas características de IS, encaminham-se para atender à RSE, separando suas práticas sociais de suas operações de negócio diárias.

A Organização B, que tem seu processo intrínseco ao modelo de negócio praticado em toda a organização, investe e realiza suas ações a partir das mudanças internas, entende o lucro como uma consequência de sua prática e, não faz uso destas leis e editais para operacionalizar ou ampliar tais ações, -, entendendo que isto faz parte de seu negócio. Este é um diferencial do processo de inovação social. De qualquer forma, a burocracia, a adequação à legislação (trabalhista, fiscal e demais leis que possam estar relacionadas as práticas) e as verbas restritas são consideradas dificuldades para o fazer social em todos os casos analisados.

Embora tenha sido evidenciado um maior compromisso com a inovação social na OB, isto não quer dizer que as práticas realizadas pelas outras duas organizações não sejam legitimadas e válidas. De fato, como se verifica nesta análise, todas as empresas atendem a alguns fatores que fazem parte do processo de inovação social, porém, por decisões estratégicas, optaram por manter separado do cerne de seu negócio, as suas ações sociais junto à comunidade. Assim, percebe-se, nas organizações estudadas, que há um comprometimento de longo prazo com a proposição de soluções duradouras, com foco na formação, no preparo técnico e na saúde

se seus beneficiários. Há o desejo de incluir diferentes atores em seu processo, ainda que não em todas as suas fases e, há a intenção de melhorar a qualidade de vida e as opções válidas para a parcela social atendida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado teve como objetivo geral analisar, a partir das dimensões da inovação social, as práticas sociais implementadas por organizações do setor privado e sua aproximação com as expectativas e resultados da sustentabilidade social. Para que este objetivo fosse alcançado, a revisão de literatura foi estruturada iniciando-se pelo conceito macro de sustentabilidade e seguindo para sua aplicabilidade em organizações, respeitando as três dimensões – econômica, social e ambiental, aprofundando, por fim, as características e conceitos da sustentabilidade social. Em seguida apresentou-se conceitos sobre a inovação, direcionando-os para a caracterização posterior da inovação social em suas dimensões: objetivos, processo, atores, indicadores e resultados e, por fim, apresentaram-se algumas definições de inovação social corporativa e a sua relação com a sustentabilidade das organizações.

A coleta de dados ocorreu em três organizações situadas no Rio Grande do Sul (Brasil), duas das quais pertencentes ao ramo industrial e a terceira, ao ramo de serviços. As três organizações, bem como suas práticas sociais foram caracterizadas. Todas desenvolvem práticas sociais em prol da comunidade na qual operam, porém, cada uma delas adotou uma forma diferente de implementá-las. A primeira, denominada OA, optou por fundar uma OSCIP, na qual constituiu um instituto responsável por desenvolver e acolher os beneficiários das ações. Tal instituto tem sua fonte de renda oriunda de doações financeiras das empresas do grupo da OA, de editais e projetos de lei e, com isso, implementa suas ações, as quais estão desvinculadas do negócio da organização.

A OB, ao contrário, inicia sua atuação social a partir da percepção de que seu negócio, da forma como estava constituído, em nada contribuía com a sociedade e, portanto, iniciaram uma mudança cultural e processual interna, colocando o bem-estar das pessoas no centro e o lucro como consequência. Assim, desenvolveram projetos estratégicos para o fomento de novos fornecedores e empoderamento de comunidades locais que pudessem vir a se tornar fornecedores da organização, ou ainda, para melhorar e instruir a prática de fornecedores externos a fim de um melhor aproveitamento de seus próprios produtos, passando a operar em parceria, através do comércio justo e do uso adequado dos recursos naturais. Também buscou desenvolver projetos que substituíssem recursos naturais, mudou a forma de se relacionar e de estabelecer parcerias comerciais, visando favorecer práticas saudáveis e que não tivessem como consequência, algum prejuízo pessoal. Criou um local para estimular a coparticipação e a cocriação em novos projetos que visassem pensar em produtos voltados para a inclusão social,

saúde e bem-estar das pessoas, em diferentes áreas, sendo que estes deveriam envolver todos os *stakeholders*.

Por fim, a OC, inicia com o estabelecimento de um setor específico responsável por fazer a gestão das ações que compõem os programas de sustentabilidade desta empresa. As práticas estão atreladas à estratégia da organização, porém, elas não têm interferência nas rotinas e na forma de funcionamento da empresa, apenas utilizam recursos já existentes na própria empresa ou através das parcerias com instituições da comunidade para promover suas ações, em sua maioria constituídas de parcerias não-onerosas ou trabalhos voluntários. Ao final desta pesquisa, soube-se que esta organização havia conseguido autorização para criar uma OSCIP, na qual também teria seu próprio instituto, visando ampliar as possibilidades de desenvolver práticas com recursos oriundos de leis e editais de fomento.

A análise detalhada das práticas realizadas nos três casos estudados permitiu explorar seus fenômenos sob vários ângulos. Assim, foram avaliados os objetivos, as motivações, as etapas, os atores e os resultados esperados do processo de implementação de práticas voltadas à dimensão social da sustentabilidade, permitindo estimar em que nível estão tais ações e se podem ser caracterizadas como inovações sociais.

5.1 PRÁTICAS SOCIAIS E INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA

Na teoria disponível sobre inovação social, é fato a diversidade de definições e a falta de consenso a respeito do que deve ser considerada propriamente uma inovação social. Ao apresentar tal conceito, destacando tratar-se de práticas em prol da sociedade, sem fins lucrativos, que objetiva a melhoria da qualidade de vida, a amplitude da definição faz com que o termo possa ser aplicado deliberadamente por quaisquer atores sociais e a quaisquer práticas sociais. Nesse sentido, antes de considerar se as práticas realizadas pelas organizações são inovações sociais, optou-se por considerá-las práticas sociais e, a partir das características destacadas no resultado da pesquisa, verificar quais delas estariam respondendo aos fatores indicativos de inovação social apresentados na revisão de literatura sobre o tema.

Assim, a coleta dos dados levou em consideração as categorias estabelecidas *a priori*, com base nas dimensões da inovação social, bem como a análise dos resultados obtidos tanto com a pesquisa documental quanto com a observação direta e as entrevistas semiestruturadas, as quais indicaram outras categorias e subcategorias. Por fim, foi imprescindível para o direcionamento das conclusões deste estudo, destacar, para cada uma das categorias, quais fatores indicativos de inovação social puderam ser observados.

A ISC é passível de confusão com as práticas de RSE. Para ser considerada uma inovação social, a mudança ou o impacto resultante da prática precisa ser profundo, amplo e duradouro (JALI; ABAS; ARIFFIN, 2017). O caráter inovador nestes casos não pressupõe o ineditismo em nível macro ou global, mas sim nas localidades ou comunidades onde a prática é implementada, propondo uma nova ou melhor forma de operar para com a comunidade a que se propõe. Neste sentido, as práticas sociais que objetivam a implementação de inovações sociais realizadas pelas empresas precisam estar muito mais relacionadas às mudanças de cultura interna e ao modelo de negócios diferenciado, o qual deverá resultar em mudanças na forma como a organização, como um todo, posiciona-se diante da comunidade e faz com que a forma de viver e conviver com ela seja modificada. Esta mudança acarretará a adoção de padrões de vida que, assim como as práticas organizacionais, consideram o equilíbrio entre o social, ambiental e o econômico. São práticas que provocam uma reflexão e um reposicionamento da comunidade frente a aspectos tais como a interação com o meio ambiente, com o meio social e com a economia de sua região. Ademais, são práticas que, em médio ou longo prazo, irão dar maior autonomia a comunidade, capacitando-a para seguir com este modelo sustentável sem que sejam necessários investimentos recorrentes por parte da organização.

Logo, as mudanças sociais resultantes de processos de inovação social corporativa são mudanças mais profundas, que irão acarretar a melhoria da qualidade de vida, o aumento de possibilidades e de oportunidades de trabalho e a redução da vulnerabilidade, da exclusão e da desigualdade social, sem deixar de ressaltar que promovem oportunidade de empoderamento e autonomia dos membros daquela comunidade. Isto ocorre por meio da coparticipação e da colaboração entre seus membros, de forma que estes também sejam empoderados, tenham autonomia para agir e o façam respeitando o equilíbrio e a equidade de oportunidades entre seus membros e preservando recursos ambientais.

As práticas realizadas pela OA e OC, embora proporcionem uma melhoria na vida dos beneficiados, ainda não ampliam seu impacto, isto é, caso optem por encerrar suas práticas sociais, a comunidade não terá alterado sua forma de operar. Talvez, um percentual de participantes tenha tido a oportunidade de modificar suas condições de empregabilidade e saúde, mas isto não modificou ou melhorou a forma como a comunidade opera ou se relaciona, interna ou externamente, com a organização. A melhoria encerra no momento em que os programas encerram.

De outro modo, a OB avançou com a mudança em seu modelo de negócio. Sua atuação na comunidade não é pontual, dirigida para um ou outro participante, mas sim, comprometida

com a geração de trabalho e renda na comunidade, com a coparticipação e o empoderamento de uma comunidade, de uma localidade e de um grupo irrestrito de pessoas como é o caso da linha de trabalho Diversidade na Rua, que insere produtos adaptados no mercado, os quais, com o tempo, poderão ser adquiridos por pessoas com deficiências sem restrição territorial. Ao empoderarem uma comunidade, a partir da reorganização e desenvolvimento de suas relações com o mercado, viabilizam parcerias e favorecem produtores locais, provocando uma mudança duradoura na forma como aquela comunidade opera. Tais alterações podem evoluir para o relacionamento não apenas com a OB, mas com outras organizações que se interessarem nos produtos e serviços resultantes. Ou seja, altera-se o padrão e a maneira de viver de uma localidade de forma sustentável e duradoura, possibilitando sua continuidade, mesmo que a OB decida não mais investir. Neste caso, há inovação social corporativa.

Ao serem relacionados os estilos eleitos por cada organização estudada para a implementação de suas práticas sociais, bem como os resultados obtidos com elas, também é possível identificar a presença das tradições fraca e forte da inovação social (AYOB, TEASDALE; FAGAN, 2016). Neste sentido, igualmente é possível explicar as diferenças entre as Organizações A e C, quando comparadas à Organização B, uma vez que a tradição fraca diz respeito a qualquer melhoria em nível individual, enquanto a tradição forte está voltada para processos colaborativos entre diferentes grupos e a reestruturação das relações de poder.

Sendo assim, a inovação social corporativa pode ser, ao mesmo tempo, resultado e condição do modelo de negócios praticado pela organização, o qual irá direcionar a forma como as operações serão realizadas interna e externamente, bem como as formas de relacionamento intraorganizacional - entre seus funcionários, e extraorganizacional - da organização para com os demais *stakeholders*. Comparando modelos de negócios direcionados ao desenvolvimento sustentável, Jonker (2016) divide as organizações em três tipos. O autor considera que as organizações que atuam embasadas na ecoeficiência têm um modelo de negócios tradicional e ainda não assumem um pensamento sustentável. A ideia central neste tipo de organização é permanecer com seu modelo de negócios intacto, mas adotar a estratégia da economia de recursos e a reutilização de materiais em alguns casos. Este tipo de organização é chamada, pelo autor, de Organização Vermelha ou Clássica. Uma evolução é verificada nas chamadas Organizações Verdes ou Ambientais, nas quais a estratégia adotada é a da ecoeficácia. Nestas organizações, a economia de recursos e materiais é radical e o modelo de negócio muda significativamente neste sentido. Por fim, as Organizações Azuis ou Sociais têm, como princípios norteadores, a ecoinovação e a inovação social, pelos quais deixam de centralizar o processo para tornarem-se parceiras das demais partes envolvidas, incluindo empresas,

governos e comunidade, para compartilhar as tarefas e os resultados. Isto irá requerer inovações tecnológicas e sociais, além do compartilhamento de valores sociais (JONKER, 2016).

A partir da análise de Jonker (2016), é possível verificar a diferença entre os modelos de negócio adotados pelas organizações estudadas. A OB mudou o seu modelo de negócios e percebeu a necessidade de realizar mudanças profundas em seu relacionamento com as pessoas, passou a pautar suas práticas no compartilhamento e na coparticipação, assim, inseriu a inovação social em seus processos internos, na tomada de decisão e na forma como relacionavam-se com a comunidade. Esta organização pode ser qualificada como Organização Azul ou Social, sua estratégia é norteada pela inovação social, que é percebida em sua rotina. As outras duas organizações delegaram as práticas sociais a um setor específico, sem que haja interferências na forma tradicional de operar, estas organizações consideradas Vermelhas ou Clássicas e estão pautadas na ecoeficiência, adotam estratégias para economizar recursos e as ações sociais aproximam-se da filantropia.

Embora seja verificado, no estudo intercaso, que as organizações A e C baseiam sua prática, primordialmente, nos preceitos da RSE a despeito da inovação social, ambas apresentam alguns elementos indicativos de inovação social, ao longo do seu histórico e processo de implementação. Entretanto, em termos de compromisso, conhecimento e intenção, a OB foi a única que se mostrou comprometida com a inovação social propriamente dita.

Nos três casos, as práticas sociais partiram da iniciativa da alta gestão das empresas, as quais indicaram a necessidade de que se pensassem ações em prol da comunidade na qual estão inseridas ou exercem suas atividades. Estes gestores são considerados empreendedores sociais por serem os pioneiros em suas organizações e alavancarem o processo de implementação das práticas sociais no intuito de verificar uma mudança na qualidade de vida do público atendido ou na estruturação e nos relacionamentos estabelecidos na comunidade atendida.

A partir deste estudo, apresentam-se os fatores característicos de inovações sociais corporativas como uma das implicações gerenciais oriundas do resultado desta pesquisa. Os fatores elencados no Quadro 24 devem ser considerados por organizações que almejam implementar em sua rotina, processos ou programas de responsabilidade social, cujas práticas sociais estejam dentro deste escopo. Considerar estes fatores serve como *checklis* para os atores sociais responsáveis nas organizações interessadas, isto irá facilitar o planejamento, a implementação e o direcionamento dos resultados dos investimentos em inovações sociais, sendo, assim, benéfico para a organização e para a sociedade, além de facilitar o atingimento da sustentabilidade social.

Quadro 24 – Características da inovação social corporativa

Motivação para Ação	<ul style="list-style-type: none"> - contribuir com a comunidade a partir das definições estratégicas da organização; - há necessidade de legitimação pela alta gestão; - desafio social é definido com base no negócio da organização; - pode partir ou ser resultado da mudança no modelo de negócio, o qual deve ser pautado, prioritariamente, na promoção do bem-estar das pessoas.
Processo de Implementação	<ul style="list-style-type: none"> - envolvimento dos stakeholders primários e secundários em todas as etapas; - faz uso da inovação aberta e favorece o processo de difusão das práticas;
Resultados Obtidos	<ul style="list-style-type: none"> - mudança sistêmica profunda e duradoura na cultura e na forma de operar da organização e da comunidade; - promoção de práticas e hábitos sustentáveis; - aumento e igualdade das oportunidades viáveis; - redução ou eliminação da exclusão e desigualdades sociais; - melhoria na qualidade e quantidade de vida das pessoas; - desenvolvimento de novas fontes de geração de renda e fomento da economia local;
Alcance das Práticas	<ul style="list-style-type: none"> - comunidade externa; - comunidade interna – funcionários e processos organizacionais
Conceitos-Chave	Autonomia; Empoderamento; Cocriação; Coparticipação; Promoção de bem-estar; Continuidade/Durabilidade; Desenvolvimento econômico-social; Aumento e equidade de oportunidades válidas.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

É possível afirmar que, embora a literatura referente à inovação social preconize que ações neste sentido devem partir das necessidades reais da comunidade (BEPA, 2014; LUNDSTRÖM; ZOHU, 2011), com base nos casos estudados, pode-se observar que as inovações sociais corporativas partem de um objetivo interno que tem como consequência a necessidade de agir na comunidade. Ou seja, o processo inicia pela vontade ou interesse da alta gestão em realizar algo para a comunidade e, depois, prossegue em busca de alternativas para concretizar suas ações, as quais serão definidas de acordo com o negócio ou as estratégias estabelecidas pela organização. Também é possível verificar certo alinhamento com Nidumolu, Prahalad e Rangaswami, (2009); Barbieri et al. (2010) e Shintani, (2011), que verificam o interesse das organizações na melhoria e manutenção de sua imagem e competitividade, incremento em seus relatórios de responsabilidade social e em sua lucratividade. Assim, a viabilidade e legitimação da inovação social em organizações privadas prevê desdobramentos decorrentes da estratégia da empresa, sendo que sua efetivação estará vinculada aos seus objetivos econômicos, a necessidade de adequar-se à legislação vigente e as demandas sociais que desejam atender.

Da mesma forma, o processo de implementação das práticas sociais em cada uma das organizações respeitou algumas das fases indicadas pelos autores (MULGAN et al., 2007; CAULIER-GRICE et al., 2012; HERRERA, 2015), ainda que nem todas elas tenham sido realizadas e que, por vezes, não tenham acontecido de forma linear. Isto não é fator excludente

para que uma prática seja considerada inovação social, uma vez que, conforme afirmam Caulier-Grice et al, (2012), não é necessário passar por todas as fases, pois nem sempre há a pretensão de crescer e evoluir para outras comunidades. Porém, um fator que indicou ser o diferencial para inovações sociais corporativas é a promoção da mudança sistêmica, a qual concretiza as ações e dá condições para que elas possam ser mantidas pela comunidade e em diferentes localidades, sem a necessidade da liderança e investimento organizacional constante. Investir na difusão das práticas a partir de outros atores também é uma estratégia interessante, para que as práticas possam fortalecer a estrutura de outras comunidades. A coparticipação de atores e a inovação aberta podem ser alternativas para tal.

Como os processos de inovação social demandam a participação dos *stakeholders* primários e secundários – incluindo o usuário final – do início ao fim, desde a concepção da ideia até sua prática efetiva, favorecendo a coparticipação e a cocriação (DONALDSON; PRESTON, 1995; LÉVESQUE, 2002; CLOUTIER, 2003; HARAYAMA; NIITA 2010), este fator deve ser incluído no contexto das práticas sociais corporativas para que possam estar condizentes com a ISC.

Para que a organização possa certificar seu comprometimento com a inovação social, é essencial avaliar os resultados obtidos, tanto em termos de ganhos primários – os quais devem ser o resultado direto para a comunidade beneficiada, quanto em termos de ganhos secundários – o que a organização ganhou como consequência destas práticas. Isto está intimamente relacionado com os objetivos reais e genuínos pelos quais a organização decidiu investir nas práticas sociais. Neste caso, a prática organizacional precisa estar centrada no bem-estar das pessoas, o que não quer dizer que as organizações deixarão de ser lucrativas, mas sim, que elas consideram o lucro um resultado de suas práticas. Isto também não está relacionado à redução de produtividade da organização, mas na adaptação de seu processo produtivo, na seleção de sua matéria-prima, na definição de seus fornecedores, na forma como decide operar economicamente e como oportuniza à comunidade o seu próprio desenvolvimento econômico. Logo, são os princípios que pautam as práticas organizacionais que irão se modificar.

Assim, os estudos de caso realizados nesta pesquisa e os resultados da análise realizada permitiram identificar os fatores que motivam as organizações a investir em práticas sociais, verificar como se dá o processo de implementação de tais práticas e quem são os atores envolvidos. Com isso, pode-se ressaltar quais os fatores devem ser considerados pelas organizações interessadas na inserção da inovação social em seu negócio e a forma como poderão avaliar suas práticas para diagnosticar quais as melhorias necessárias para que suas ações de responsabilidade social possam surtir efeitos e produzir mudanças sistêmicas na

comunidade em que operam, de forma duradoura e partindo da coparticipação. O foco deve estar na autonomia e no empoderamento das comunidades para que possam superar os desafios em busca da organização econômica que propicie sua independência e equidade de oportunidades.

5.2 INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE SOCIAL

A sustentabilidade da organização não aumenta unicamente em função do seu desempenho econômico, mas também pela forma como ela pauta suas relações com a comunidade em seu entorno (JALI; ABAS; ARIFFIN, 2017). Como uma maneira de responder às pressões midiáticas, populares, legais e governamentais relacionadas ao desenvolvimento sustentável, as organizações interessam-se por inovações sustentáveis, que contemplem as três dimensões da sustentabilidade (BARBIERI et al., 2010). Deve-se considerar a sobrevivência institucional e a sobrevivência intergeracional de longo prazo (MOLDAVANOVA, 2014). As empresas são responsabilizadas pelo consumo de recursos naturais, pelos danos causados e agravos ao meio ambiente e ainda, pelo impacto que suas políticas operacionais causam na comunidade em que ela está inserida, tanto em termos de processo produtivo quanto em termos de gestão de pessoas. Ao se instalar em determinado local, a empresa gera postos de trabalho e renda, mas explora os recursos naturais, materiais e imateriais daquela região e deve preocupar-se, não em compensar tais danos, mas sim em adaptar a sua prática para que eles sejam anulados ou minimizados gradativamente. É neste âmbito que práticas sociais ganham espaço no ambiente corporativo.

A inovação está diretamente relacionada com o desempenho econômico e com a competitividade das organizações (DRUCKER, 2005), porém, para gerar valor social e atender às expectativas concernentes à sustentabilidade social é preciso suplantar tal limite e pensar em inovações que priorizem o bem-estar de seus *stakeholders* primários e secundários. Ou seja, devem, concomitantemente, atender aos anseios de investidores, gestores e acionistas, bem como de funcionários, clientes, comunidade, governo e demais envolvidos direta ou indiretamente com a prática organizacional.

Há que considerar, como interesses da sustentabilidade social, o bem-estar das pessoas, o respeito aos direitos humanos e a igualdade de oportunidades entre todos os integrantes da sociedade, a promoção da justiça, a inclusão social, a distribuição equitativa dos bens com foco na eliminação da pobreza, o respeito à diversidade cultural e a anulação de qualquer forma de exploração (LIMÃO, 2007, KIM; PARK, 2017). Além disto, cinco são os princípios da

sustentabilidade social: equidade, diversidade, interligação, qualidade de vida e democracia e governança. Nesse sentido, os modelos de negócio tradicionais já não cabem e é necessário pensar formas diferentes de operar, levando em consideração os interesses e princípios citados.

A partir dos resultados obtidos com este estudo, percebeu-se através dos dados primários e secundários oriundos da pesquisa realizada, bem como do referencial teórico utilizado, que as organizações realizam suas práticas sociais e as defendem em relatórios de sustentabilidade, como é o caso das Organizações A e C, cujos dados são apresentados a partir do modelo ofertado pelo GRI. Este relatório incita as organizações a apresentarem suas ações em prol da sociedade, para as quais é necessário responder sobre a forma de relacionamento com as comunidades locais, como combatem à corrupção, como interagem com as políticas públicas, registrando o que fazem para evitar a concorrência desleal, como avaliam seus fornecedores, qual o impacto que causam na sociedade e de que forma operacionalizam o diálogo entre a sociedade para com suas práticas (GRI, 2015).

Observa-se que os dados inseridos neste relatório são preparados pela equipe de comunicação destas organizações, contemplando aspectos qualitativos que expressam como cada uma relata e apresenta suas práticas. Também são selecionados alguns indicadores, quando existem, que respaldam o que está sendo apresentado. Estes relatórios de sustentabilidade são úteis para apresentar o que a empresa tem feito, não sendo necessário contemplar todos os itens sugeridos pelo GRI, mas sim responder aqueles que pratica. Assim, estes relatórios podem servir de norteadores da prática organizacional em relação às dimensões que nele são contempladas e, uma vez que são disponibilizados abertamente à comunidade, podem servir não apenas como uma ferramenta de autoavaliação, mas também como uma maneira de a empresa perceber-se comprometida a manter e evoluir tais quesitos. Sem embargo, apenas responder subjetivamente aos itens presentes no relatório de sustentabilidade não indica que a empresa é socialmente sustentável, tampouco a motiva a investir em inovações sociais ou indica quais são as necessidades reais da comunidade para as quais a organização poderia direcionar seus investimentos.

Uma alternativa para nortear os investimentos sociais da organização foi percebida a partir do relato dos responsáveis pela gestão das práticas sociais na OC. Trata-se da atenção dada à Agenda 2030, mais especificamente aos dezessete objetivos do desenvolvimento sustentável e suas 169 metas, que reforçam os interesses globais em nível ambiental e social (ONUBR, 2015). Partir destes objetivos para iniciar a elaboração de práticas para a sociedade pode ser assertivo na aproximação dos resultados esperados para a sustentabilidade social. Porém, ressalta-se que não será suficiente apenas basear-se na Agenda 2030, que é global.

Aliado a isto, é preciso que os atores verifiquem quais objetivos e metas atendem as emergências da localidade ou da comunidade na qual serão implementados. Porém, agir unicamente a partir destes objetivos, também não será indicador de que a organização está inovando socialmente.

Por fim, em busca de identificar se a inovação social pode ser uma prerrogativa para a sustentabilidade social, é preciso considerar tanto os objetivos como os resultados da ação da organização. Para que seja possível assumir que a organização cumpre com o esperado em termos de sustentabilidade social, é preciso que ela não apenas vise a melhoria da qualidade de vida da comunidade, mas busque incluir o maior número possível de pessoas em seu processo decisório, encoraje padrões de consumo alternativos, favoreça a equidade de oportunidades, a distribuição de bens sociais e a coesão social, além de primar pela promoção do empoderamento e da autonomia da comunidade e de seus funcionários (MURPHY, 2010). Isto poderá exigir uma mudança no modelo de negócios das organizações, para que saiam do modelo tradicional para o modelo social, no qual o bem-estar das pessoas será o centro e o critério de continuidade ou durabilidade dos efeitos causados pela ação, na comunidade, sejam considerados.

Diante destes objetivos, assume-se que a prática e implementação da inovação social corporativa, respeitando os fatores analisados neste estudo, tanto em nível interno quanto externo à organização, é um meio pelo qual os investimentos sociais das organizações resultam em sustentabilidade social. Em suma, será através da inovação social corporativa que as práticas sociais poderão provocar uma mudança cultural e profunda nas comunidades, alterando sua forma de interagir e de desenvolver-se, tendo em vista a estimulação de sua autonomia e empoderamento, bem como a adoção de hábitos e práticas que primem o bem-estar e a melhoria, tanto da qualidade quanto da longevidade. Ademais, afirma-se que estas práticas contribuem para a imagem positiva da organização e podem relacionar-se com os seus resultados econômico-financeiros e ambientais. A sustentabilidade social implica a prática de inovações sociais, assim como a inovação social corporativa é necessária para que a sustentabilidade social ocorra nas organizações. As inovações, nestes casos, ocorrem através de ações sociais continuadas e, também, em níveis gerenciais e estratégicos do negócio com efeitos benéficos e duradouros para a comunidade envolvida.

5.3 CONCLUSÃO

No decorrer do estudo foi possível verificar que o compromisso social das organizações privadas que apresentam processos de inovação social corporativa ultrapassa os

requisitos da responsabilidade social e as expectativas dos indicadores de sustentabilidade. Estas organizações atuam em nível cultural, primeiramente modificando sua própria cultura interna e direcionando seu modelo de negócios para o modelo social, entendendo que o lucro e o crescimento econômico terão sua evolução como uma consequência destas práticas, sem que para isto precisem explorar os recursos humanos e ambientais de forma não-sustentável.

A inovação social corporativa requer práticas que sejam duradouras, que favoreçam o desenvolvimento das pessoas e das comunidades para que possam atuar com autonomia e empoderamento, no sentido de tornarem-se independentes e, em médio e longo prazo, atuarem sem a necessidade dos investimentos e orientações da organização, mas em paralelo, evoluindo juntas. Seu processo requer a participação de especialistas externos à organização que, de alguma forma ou em alguma das áreas nas quais a prática destina-se, contribuam para seu desenvolvimento, bem como a participação do usuário final em sua concepção.

Este tipo de inovação social, praticado em contextos corporativos deve, então, ser fruto de decisões estratégicas, legitimadas pela alta gestão. Para tanto, não precisam adotar uma postura filantrópica; as práticas restam atreladas ao negócio da organização que compreende que o lucro e a competitividade podem ser consequências desta prática, e não ser os fatores primordiais dela. O cerne está na forma como estas organizações atuam com as pessoas, priorizando seu bem-estar. A organização tem condições de seguir lucrativa, porém, adotará, em sua prática, formas menos predatórias e prejudiciais de operar, tanto em nível social quanto ambiental, tais como: a aquisição de insumos oriundos de produtores locais que se utilizam de práticas sustentáveis também em seus negócios; atuar junto com potenciais fornecedores contribuindo para o desenvolvimento de seus negócios, também de forma sustentável, praticando conceitos de comércio justo; incentivar a empregabilidade e o empoderamento de comunidades locais e favorecer sua entrada no mercado de trabalho. Estas práticas não impedem a lucratividade das organizações e contribuem para a sua sustentabilidade e a sustentabilidade das comunidades. Elas têm, ainda, a possibilidade de atuarem como parceiras diretas ou indiretas do setor público, através da redução de danos sociais e atuação na promoção de melhorias sociais duradouras, as quais favorecerão os investimentos e práticas governamentais direcionadas aos direitos sociais.

Então, para que haja sustentabilidade social são necessárias intervenções profundas em nível cultural, as quais serão resultado da inovação social, no caso das organizações privadas, da inovação social corporativa. E, para implementar, em suas práticas, processos de inovação social corporativa, as organizações precisam pautar suas ações nos fatores que conduzem a esta prática, elencados nos resultados deste estudo, tendo em vista promover o

bem-estar, a continuidade das gerações, a durabilidade e perpetuidade da sociedade com hábitos saudáveis em termos de comportamentos e relacionamentos com as pessoas, com o meio ambiente e com a economia, e garantindo melhoria da qualidade e da longevidade desta e das próximas gerações. Considera-se, ainda, que ações de RSE contribuem neste processo, praticá-las não é impeditivo para que a inovação social seja implementada concomitantemente. Observa-se apenas, que seus resultados podem estar voltados, principalmente para procedimentos paliativos sem inaugurar uma mudança social pautada na autonomia e no empoderamento das comunidades, conforme prevê a sustentabilidade social.

Entende-se, por fim, que além de apresentar alternativas para práticas sociais como uma contribuição gerencial, este estudo também pode aproximar a inovação social dos objetivos da sustentabilidade social teoricamente. O levantamento dos fatores indicativos de inovação social, a partir das fontes utilizadas para o desenvolvimento do referencial teórico pode ser uma ferramenta para futuras pesquisas e nortear a avaliação das práticas em outras organizações. Considerando as diversidades conceituais e teóricas sobre o tema, este levantamento, passível de aprimoramento, pode constituir-se como uma contribuição para o alinhamento das dimensões alusivas ao tema.

5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A realização desta pesquisa apresentou algumas limitações. A primeira delas diz respeito à diversidade teórica quanto às definições de inovação social e sobre quem pode ou seria o responsável por praticá-la. Além disto, as fontes bibliográficas que introduzem o estudo do conceito operacional são vinculadas a instituições como CRISES, Young Foundation e NESTA, sendo que os artigos e pesquisas científicas estão em nível exploratório.

A forma de conceituar a inovação social, também representou uma limitação, uma vez que, quando era explicada aos respondentes, todos consideravam que suas práticas, sem dúvida, eram inovações sociais, pois eram realizadas sem a intenção de obter lucros e visavam a melhoria da qualidade de vida das pessoas atendidas. Tais fatores, atrelados a decisão metodológica de coletar os dados através de observação direta, entrevistas semiestruturadas e nas fontes documentais disponibilizadas abertamente pela organização, podem ter induzido a pesquisadora a erros de interpretação, pois foi possível, aos entrevistados, expressarem-se de forma subjetiva, assim como os documentos, preparados com o intuito de aparentar uma boa imagem da organização, pode não conter todas as informações.

As práticas sociais realizadas pelas organizações atraem o interesse de investidores, da comunidade e de governos. Através delas, as organizações recebem, espontaneamente, destaque em mídias e prêmios que reforçam suas certificações e podem originar financiamentos e investimentos mais frequentemente. Ou seja, estas são as ações que enaltecem a organização e sua imagem comercial ou social, assim que, percebeu-se resistência, por parte dos entrevistados, no aprofundamento de dados que não fossem aqueles já disponibilizados pela organização e também em assumir que, talvez, algumas informações sobre o decorrer das práticas, seus reais objetivos e resultados não fossem exatamente aqueles divulgados. Em outros termos, percebeu-se resistência em apontar pontos que demandariam aperfeiçoamento ou que não estivessem atrelados unicamente ao social e à bem-feitoria da organização para a comunidade. Isto pode ter influenciado a expressão dos resultados obtidos, o que poderia ser minimizado se fossem entrevistados outros atores envolvidos, como os usuários finais, suas famílias e os órgãos governamentais.

Por fim, tendo em vista que os dados são subjetivos e os resultados somente são percebidos em longo prazo e em ampla escala na comunidade, há limitação das organizações na avaliação dos retornos obtidos quanto à sustentabilidade social. Tal limitação também foi percebida pela pesquisadora.

5.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O estudo realizado permite continuidade das reflexões através de futuras investigações. Dentre eles, ampliar a investigação referente aos retornos e resultados destas práticas sociais a partir da visão dos demais atores envolvidos. Isto poderá favorecer novas inferências quanto o retorno real obtido pela comunidade e os efeitos em longo prazo das práticas sociais realizadas por organizações, principalmente naquelas que implementam a inovação social.

Também, em nível gerencial, estudar aprofundadamente a mudança cultural e processual de organizações que migram para o modelo de negócio social, as competências centrais que norteiam suas práticas e resultados quantitativos, principalmente financeiros, poderão contribuir não apenas em termos teóricos, mas em termos corporativos, governamentais e sociais.

Por fim, com base nos fatores indicativos de inovação social, podem ser desenvolvidos instrumentos de pesquisa quantitativas que contribuirão para a definição operacional de inovação social, bem como favorecerão, aos demais pesquisadores, a avaliação das práticas,

diferenciando-as com maior clareza, da responsabilidade social empresarial. Deve-se, portanto, em futuras investigações, analisar as práticas, não apenas da organização para com a comunidade externa, mas também, da organização para com seu público interno e para com as suas políticas e mudanças ocorridas nos processos internos a partir de sua implementação.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Abril, 2012.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, XLI. n. 81; p. 121-141, 2006.
- ANDREW; C.; KLEIN, J. L. **Social innovation**: what is it and what is important to understand better. Les Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, n. ET1003, abr. 2010. Disponível em: <https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET1003.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2017.
- ANTUNES, M. T. P.; MILANI FILHO, M. A. F.; CONDINI, P. H. Indicadores de sustentabilidade de instituições financeiras: uma análise evolutiva da evidenciação voluntária baseada no relatório GRI. **XVII Congresso Brasileiro de Custos**, Belo Horizonte (MG), nov. 2010.
- ARRETCHE, M. **Trajatória das desigualdades sociais**: como o Brasil mudou nos últimos cinquenta anos. São Paulo: UNESP, p.193 - 222, 2015.
- AYOB, N.; TEASDALE, S.; FAGAN, K. How social innovation ‘came to be’: tracing the evolution of a contested concept. **Journal of Social Policy**, v. 45, n. 4, p. 635-653, 2016.
- AZEVEDO, A. L. V. Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do Relatório do CEBDS. **Revista Iberoamericana de Economia Ecológica**, v.5, p.75-93. 2006. Disponível em: <http://www.redibec.org/IVO/rev5_06.pdf>. Acesso em: 22 out. 2016.
- BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.
- BARBIERI, J. C. **Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, 2. ed., 2003.
- BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARBOSA, P. R. A. **Índice de sustentabilidade empresarial da bolsa de valores de São Paulo (ISEBOVESPA)**: exame da adequação como referência para aperfeiçoamento da gestão sustentável das empresas e para formação de carteiras de investimento orientadas por princípios de sustentabilidade corporativa. 2007. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUER, M. W.; GASKEL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BEPA - BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISERS. **Social Innovation: a decade of changes.** BEPA Report, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2014.

BEPA - BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISERS. **Empowering people, driving change - social innovation in the European Union.** Publications Office of the European Union. Luxemburgo, 2011.

BIGNETTI, L. P. As Inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, jan/abr. 2011.

BLOWFIELD, M.; MURRAY, A. **Corporate responsibility: a critical introduction.** Oxford: Oxford University Press, 2008.

BM&FBOVESPA. **Sustentabilidade nas empresas: como começar, quem envolver, o que priorizar.** 2015. Disponível em: <http://vemprabolsa.com.br/wp-content/uploads/2015/10/BookSustentabilidade_PT.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2018.

BOLZAN, J. F. M. Sustentabilidade nas organizações: uma questão de competitividade. **2º Congresso de Pesquisa Científica: Inovação, Ética e Sustentabilidade.** São Paulo, nov. 2012.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: moving the field forward. a conceptual framework. **Technological forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42-51, fev. 2014.

CAMARGO, A. L. B. **As dimensões e os desafios do desenvolvimento sustentável: Concepções, entraves e implicações à Sociedade Humana.** 2002, 198p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

CAPES - **Portal de Periódicos CAPES:** Institucional. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em: 26 out. 2017.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 38, n. 5, p. 360-387, 2008.

CAULIER-GRICE, J.; DAVIES, A.; PATRICK, R., NORMAN, W. Defining Social Innovation. 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.

CAVENAGHI, S. A dinâmica populacional e a agenda de população e desenvolvimento sustentável. In: WONG, L. R.; ALVES, J. E.; VIGNOLI, J. R.; TURRA, C. M. (Org). **Cairo+20: perspectivas da agenda de população e desenvolvimento sustentável pós-2014.** Rio de Janeiro: Alap, p. 79-93, 2014.

CHESBROUGH, H. Open Innovation: renewing growth from industrial R&D. Presented at **10th Annual Innovation Convergence**, set. 2004.

- CHOI, N.; MAJUMDAR, S. Social Innovation: towards a conceptualization. In: MAJUMDAR, S. et al. (Eds.). **Technology and Innovation for Social Change**, India, p. 7-34, 2015.
- CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.
- CLOUTIER, J. Qu'est-ce que l'innovation sociale? **Cahier de recherche du CRISES**, n. ET0314, Montreal: UQAM, 2003.
- COLANTONIO, A. Social sustainability: an exploratory analysis of its definition, Assessment Methods, Metrics and Tools. **2007/01: EIBURS Working Paper Series**, jul. 2007
- CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 233p. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.
- CORREIA, S. É. N.; OLIVEIRA, V. M.; GOMEZ, C. R. P. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 6, p. 102-133, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712016000600102&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 jun. 2017.
- CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRISES - CENTRE DE RECHERCHE SUR LES INNOVATIONS SOCIALES. **Rapport annuel 2014-2015**, Montréal, UQAM, 2015. Disponível em: <[Rapport_annuel_du_CRISES_2014-2015_140116_Final.pdf](#)>. Acesso em: 24 jan. 2017.
- DAINIENE, R.; DAGILIENE, L. A TBL approach based theoretical framework for measuring social innovation. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 213, p. 275-280, 2015.
- DALY, H. E. Crescimento sustentável? Não, obrigado. **Ambiente & sociedade**, v. 7, n. 2, p. 197-201, jul./dez. 2004.
- DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2. ed, Atlas: São Paulo, 2011.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 65-91, 1995.
- DRUCKER, P. F. (1986). **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DYLLICK, T.; MUFF, K. Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. **Organization & Environment**, v. 1, n. 19, p. 1-19, 2015.

- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, 11, p. 130–141, 2002.
- ECHEVERRÍA, J. El Manual de Oslo e la innovación social. **ARBOR Ciência, Pensamiento e Cultura**. CLXXXIV 732, p. 609-618, jul/ago. 2008.
- EHNERT, I. **Sustainable human resource management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective**. Contributions to management science. Heidelberg: Springer-Verlag, 2009.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: Triple bottom line of 21st century business**. Stoney Creek, CT: New Society Publishers, 1998.
- ELKINGTON, J. Enter the Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (Org.). **The triple bottom line: does it all add up?** London: Earthscan, p. 1-16, 2004.
- ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, p. 90-100, 1994.
- ETHOS. Os novos desafios da responsabilidade social empresarial. **Reflexão**, ano 2, n. 5, jul. 2001.
- ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Triple Helix twins: innovation and sustainability. **Science and public policy**, v. 33, n. 1, p. 77-83, feb. 2006.
- FABER, N.; JORNA, R.; VAN ENGELLEN, J. The Sustainability of “sustainability”: a study into the conceptual foundations of the notion of “sustainability”. **Journal of Environmental Assessment and Management**. v. 7, n. 1, p. 1-33, mar. 2005.
- FAISAL, M. N. Analysing the barriers to corporate social responsibility in supply chains: an interpretive structural modelling approach. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 13, n. 3, 179-195, 2010.
- FIGGE, F.; HAHN, T. Sustainable value added: measuring corporate contribution to sustainability beyond eco-efficiency. **Ecological Economics**, v. 48, p. 173-187, 2004.
- FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Coleção Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- FOLADORI, G. Advances and Limits of Social Sustainability as an Evolving Concept, **Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement**, v. 26, n. 3, p. 501-510, 2005.
- FORSTER, N. The analysis of company documentation. In: CASSEL, C.; SYMON, G.(Org.) **Qualitative methods in organizational research**. London: Sage, p. 147-165, 1994.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Coleção Pesquisa Qualitativa. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 6ª ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GIMENEZ, C., SIERRA, V., RODON, J. Sustainable operations: their impact on the triple bottom line. **Intertational Journal of Production Economics**, v.140, n. 1, p. 149-159, 2012.

GLAVIČ, P.; LUKMAN, R. Review of sustainability terms and their definitions. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 18, p. 1875-1885, 2007.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. p. 115-146, São Paulo: Saraiva, 2010.

GONÇALVES, D. B. Desenvolvimento sustentável: o desafio da presente Geração. **Revista Espaço Acadêmico**, ano 5, n.51, ago. 2005. Disponível em: <<http://danielbertoli.synthasite.com/resources/textos/texto16.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

GRI - Global Reporting Initiatives. **Padrão de relatórios de sustentabilidade. 2013**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/>>. Acesso em: 23 out. 2016.

GRI - Global Reporting Initiatives. **G4 - Diretrizes para relato de sustentabilidade: princípios para relato e conteúdos padrão**. 2. ed., 2015.

GRIFFITH, A.; BHUTTO, K. Contractors' experiences of integrated management systems. **Management, Procurement and Law**. v.161, n.3, p. 93-8, 2008.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, J. VREDENBURG, H. The challenges of innovation for sustainable development. **Mit Sloan Management review**, v. 45, n. 1, p. 61-68, 2003.

HARAYAMA, Y.; NITTA, Y. Introduction: transforming innovation to address social challenges. In: OECD, **Fostering innovation to address social challenges**, Workshop Proceedings, p. 11-17, 2011. Disponível em: <<https://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

HART, S. L.; MILSTAIN, M. Criando valor sustentável. **Revista de Administração de Empresas - ERA Executivo**, v. 3, n. 7, p. 65-79, 2004.

HERRERA, M. H. B. Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, p. 1468-1474, 2015.

HOFFMAN, A. J. **From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism**. San Francisco: New Lexington Press, Stanford Business Books, 2001.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. **Social Innovation: Concepts, research fields and international trends**. Aachen University, Aachen, v. 5, n. 1, p. 6098-6101, 2010.

HULGARD, L.; FERRARINI, A. V. Inovação Social: rumo a uma mudança experimental na política pública? **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 46, n. 3, p. 256-263, set/dez. 2010.

IBGE. PNAD **Contínua**: taxa de desocupação chega a 13,2% no trimestre encerrado em fevereiro de 2017. 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br>>. Acesso em: 08 mar. 2017.

ILO - INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. **The global crisis**: causes, responses and challenges. Geneva, 2011. Disponível em: <http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_155824/lang--en/index.htm?ssSourceSiteId=ilc>. Acesso em: 31 ago. 2016.

ISTRATE, C., ROBU, I-R., PĂVĂLOAIA, L., HERGHILIGIU, I. V. Analysis of companies' sustainability under the influence of environmental information disclosure. **Environmental Engineering and Management Journal**, v. 16, n. 4, 957-967, 2017.

JALI, M. N., ABAS, Z., ARIFFIN, A. S. Corporate social responsibility and corporate social innovation: a conceptual understanding. **The 17th Annual Conference of the Asian Academic Accounting Association**, v. 34, 2017.

JOHNSTON, P.; EVERARD, M.; SANTILLO, D.; ROBERT, K-H. Reclaiming the definitions of sustainability. **Environmental Science and Pollution Research - International**, v. 14, p. 60-66, 2007.

JONKER, J. **New business models**: working together on value creation. 1. ed., Doetinchem: Stichting OCF 2.0 Foundation, 2016.

KIM, W., PARK, J. Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovativework Behavior for sustainable organizations. **Sustainability**, v. 9, n. 205, 2017. Disponível em: <www.mdpi.com/journal/sustainability>. Acesso em: 20 dez. 2017.

KLEIN, A. Z.; SILVA, L. V.; MACHADO, L.; AZEVEDO, D. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015.

KOLK, A. Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250. **Business Strategy and the Environment**, v. 12, n.5, p. 279-291, 2003.

KUHLMAN, T.; FARRINGTON, J. What is Sustainability? **Sustainability**, v. 2, p. 3436-3448, 2010. Disponível em: <www.mdpi.com/journal/sustainability>. Acesso em: 10 out. 2016.

LANGE, D.; BUSCH, T.; DELGADO-CEBALLOS, J. Sustaining sustainability in organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 2, p. 151-156, 2012.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEAL FILHO, W. Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 1, n. 1, p. 9-19, 2000.

LEGROS, P.; NEWMAN, A. F.; PROTO, E. Smithian Growth Through Creative Organization. **The Review of Economics and Statistics**, n. 96 v. 5, p. 796-811, 2014.

LEHTONEN, M. The environmental-social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. **Ecological Economics**, v. 49, n. 2, p. 199-214, 2004.

LÉLÉ, S. M. Sustainable Development: A Critical Review. **World Development**, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

LETTICE, F.; PAREKH, M. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 139-158, 2010.

LÉVESQUE, B. Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres? **Cahiers du CRISES**, Collection Études théoriques, n. ET2005, 2002.

LIMÃO, A. C. S. R. **Seleção e avaliação de soluções sustentáveis na construção: identificação segundo o LIDERA e análise de custos e benefícios**. 133p. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia do Ambiente). Instituto Superior Técnico, Lisboa, 2007.

LINNENLUECKE, M. K.; GRIFFITHS, A. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 357-366, 2010.

LOW, D. R. **Innovation and its interaction with market orientation: a study of Australian manufacturing**. Sydney: Tese apresentada na University of Western Sydney, 2006.

LUNDSTRÖM, A.; ZOHU, C. Promoting innovation based on social sciences and technologies: the prospect of a social innovation park, Innovation, **The European Journal of Social Science Research**, v. 24, ns. 1-2, p. 133-149, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARIEN, M. Environmental problems and sustainable futures: Major literature from WCED to UNCED. **Futures**, v. 24, n. 8, p. 731-757, 1992.

MARSHAL, J. D.; TOFFEL, M. W. Framing the elusive concept of sustainability: a sustainability hierarchy. **Environmental Science and Technology**, v. 39, n. 3, p. 673-682, 2005.

MATTAR, H. **Os novos desafios da responsabilidade social empresarial**. São Paulo: Ethos, p. 7-22, 2001.

MCKENZIE, S. Social Sustainability: towards some definitions. **Working Paper Series n° 27**, Hawke Research Institute, Australia, 2004.

MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, J.; BEHRENS III, W. W. **The limits to growth**. Washington, DC, USA: Potomac Associates, New American Library, 1972.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Rev**, v. 18, p. 493-520, 1998.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da Língua Portuguesa**. Editora Melhoramentos, 2016. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

MIKHAILOVA, I. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. **Revista Economia e Desenvolvimento**, n.16, 2004.

MILLER; G. T. **Ciência ambiental**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

MIRVIS, P.; HERRERA, M. H. B.; GOOGINS, B.; ALBAREDA, L. Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good, **Journal Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5014-5021, 2016.

MOLDASCHL, M. **Why innovation theories make no sense**. Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX), n. 9, p. 1-19, jul. 2010.

MONTIEL, I. Corporate social responsibility and corporate sustainability: separate pasts, common futures. **Organization Environment**, v. 21, p. 245-269, 2008.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORI, K.; CHRISTODOULOU, A. Review of sustainability indices and indicators: towards a new City Sustainability Index (CSI). **Environmental Impact Assessment Review**, v. 32, p. 94-106, 2012.

MOULAERT, F.; MACCALLUM, D.; MEHMOOD, A.; HAMDOUCH, A. General Introduction: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice. In: _____ **The international handbook of social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**, Elgar Original Reference, Cheltenham: Edward Elgar, p. 1-6, 2013.

MOURA, L. A. A. **Qualidade e gestão ambiental: sustentabilidade e ISO 14.001**. 6. ed., Belo Horizonte: Del Rey, 2011.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; ALI, R.; SANDERS, B. **Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. Oxford Saïd Business School. Oxford. 2007.

MULGAN, G. The Process of social innovation. **MIT Press Journal**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MURPHY, K. The social pillar of sustainable development: a literature review and framework for policy analysis. **Sustainability: Science, Practice, and Policy**, v. 8, n. 1, p. 15-29, 2012.

MURRAY R.; MULGAN G.; CAULIER-GRICE, J. **How to innovate: the tools for social innovation**. NESTA, 2008. Disponível em: <<http://youngfoundation.org/publications/how-to-innovate-the-tools-for-social-innovation/>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

MURRAY R.; CAULIER-GRICE, J; MULGAN G. **The open book of social innovation**. Social Innovator Series. London: NESTA, 2010.

NADAE, J. **Sistemas de Gestão integrados como indutor para a sustentabilidade**: uma análise do impacto no desempenho das organizações baseado no Triple Bottom Line. 2016. 171 p. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, 2016.

NESS, B.; URBEL-PIIRSALU, E.; ANDERBERG, S.; OLSSON, L. Categorising tools for sustainability assessment. **Ecological Economics**, v. 60, p. 498-508, 2007.

NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation? **Harvard Business Review**, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.

NIEMEIJER, D. Developing indicators for environmental policy: data: driven and theory-driven approaches examined by example. **Environmental Science and Policy**, v. 5, n 2, p. 91-103, 2004.

NOVAES, W. Agenda 21: um novo modelo de civilização. In: TRIGUEIRO, A.(Org.). **Meio ambiente no século 21**: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

O'BRIEN, M. J. Cultural innovation from an americanist perspective. In: ROBERTS, B. W; VANDER LINDEN, M. (Org.). **Investigating Archaeological Cultures**: Material Culture, Variability, and Transmission. Springer Science+Business Media, p. 61-75, 2011.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Social entrepreneurship and social innovation. In: _____. **SMEs, entrepreneurship and innovation**, p. 185-215, 2010.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Fostering innovation to address social challenges**, Workshop Proceedings, 99p, 2011. Disponível em: <<https://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **LEED Forum on social innovations**. 2017 Disponível em: <<http://www.oecd.org/cfe/leed/forum-social-innovations.htm>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. OECD/EU/Eurostat, 2005.

OLIVEIRA, L. R.; MEDEIROS, R. M.; TERRA, P. B.; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Prod.**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 70-82, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132012000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 out. 2016.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2001.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração do Rio sobre meio ambiente e desenvolvimento**. Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1992. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/rio20/documentos/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração de Joanesburgo sobre desenvolvimento sustentável**. Cúpula Mundial Sobre Desenvolvimento Sustentável. 2002. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/rio20/documentos/>>. Acesso em: 28 set. 2016.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **The future we want**. United Nations Conference on Sustainable Development. Rio de Janeiro, jun. 2012. Disponível em: <http://www.rio20.gov.br/documentos/documentos-da-conferencia/o-futuro-que-queremos/at_download/the-future-we-want.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2017.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Conheça os novos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU**, 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>>. Acesso em: 2 dez. 2016.

ONUBR – NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Agenda 2030**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

PARÉS, M. Market-Based social innovation: are business strategies and social change compatible? **Public Administration Review**, v. 75, n. 4, p. 629-631, 2015.

PEREIRA, G. M. C., YEN-TSANG, C., MANZINI, R. B., ALMEIDA, N. V. Sustentabilidade socioambiental: um estudo bibliométrico da evolução do conceito na área de gestão de operações. **Produção**, v. 21, n. 4, p. 610-619, 2011.

PEREIRA, J. V. I. Sustentabilidade: diferentes perspectivas, um objetivo comum. **Economia Global e Gestão, Lisboa**, v. 14, n. 1, p. 115-126, abr. 2009.

PHILLS JR., J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. **Rediscovering social innovation**, Stanford Social Innovation Review, p. 33-43, Fall 2008.

POL, E.; VILLE, S. Social innovation: buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, n. 38, p. 878-885. 2009.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROCA, L. C.; SEARCY, C. An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. **Journal of Cleaner Production**, v. 20, n. 1, p. 103-118, 2012.

ROESCH, S. M. A., BECKER, G. V.; MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 3. ed., Londres: Collier Macmillan Publishers, 1971.

ROTHWELL, R.; GRADINER, P. Invention, innovation, re-innovation and the role of the user. **Technovation**, v. 3, p. 167-186, 1985.

ROY, M-J.; BOIRAL, O.; LAGACÉ, D. Environmental commitment and manufacturing excellence: a comparative study within Canadian industry. **Business Strategy and the Environment**, v. 10, n. 5, p. 257-268, 2001.

- SACHS, I. **Ecodesenvolvimento**: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1981.
- SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**. São Paulo: Studio Nobel: Fundap, 1993.
- SAMPIERI, R. H. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.
- SCHIAVON, L. C. M. **Proposição de um framework para identificação de práticas de sustentabilidade social em cadeias de suprimento**: uma aplicação no setor sucroenergético. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), 230p., 2014. Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, 2014.
- SCHUMPETER, J. A. (1934). **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Editora Nova Cultural LTDA., 1985.
- SENATORE, G. La sostenibilità. In: _____. **La storia della sostenibilità**: dai limiti della crescita alla genesi dello sviluppo. Ed. Franco Angeli, Milano, Italy. p. 57-105, 2013.
- SHARMA, S.; HENRIQUES, I. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 159-180, 2005.
- SHERMAN, R. W. The Triple Bottom Line: the reporting of “doing well” & “doing good”. **The Journal of Applied Business Research**, v. 28, n. 4, 2012.
- SHINTANI, D. The role of Business Actor for Social Innovation from CSR perspective. In: OECD, **Fostering Innovation to address Social Challenges**, Workshop Proceedings, p. 65-68, 2011. Disponível em: <<https://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>>. Acesso em: 09 jan 2017.
- STARIK, M.; RANDS, G. P. **Weaving an integrated web**: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 908-935, 1995.
- STONEMAN, P.; DIEDEREN, P. Technology diffusion and public policy. **The Economic Journal**, v. 104, p. 918-930, jul.1994.
- SVIREZHEV, Y. M; SVIREJEVA-HOPKINS, A. Sustainable biosphere: critical overview of basic concept of sustainability. **Ecological Modelling**, v. 106, p. 47-61, 1998.
- SWANSON, L. A; ZHANG, D. D. Perspectives on corporate responsibility and sustainable development. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 23, n. 6, p. 630 - 639, 2012.
- TAYLOR, J. B. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n. 1, p. 69-77, mar. 1970.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT; K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

TONDOLO, R. R. P. Aspectos emergentes entre o terceiro setor e a inovação social: um olhar a partir do contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 1, n. 1, p. 21-33, set/dez. 2013.

TURAN, F. K., NEEDY, K. L. S. A quantitative decision model towards maximizing organizational sustainability. **Engineering Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 3-18, 2013.

UNEP - UNITED NATIONS ENVIRONMENTAL PROGRAMME. Ecodevelopment and the irrational use of resources. **Environmental Policy and Law**, p. 183-185, 1977.

VAILLANCOURT, Y. **Marges de manoeuvre des acteurs locaux de développement social en contexte d'austérité**. Les Cahiers du CRISES - Collection Études théoriques et méthodologiques, jan 2017.

VALLANCE, S.; PERKINS, H. C; DIXON, J. E. What is social sustainability? A clarification of concepts. **Geoforum**, v. 42, p. 342-348, 2011.

VAN DER HAVE, R. P; RUBALCABA, L. Social innovation research: an emerging area of innovation studies? **Research Policy**, v. 45, n. 9, p. 1923-1935, 2016

VARJONEN, V. **Management of early phases in innovation process: a case study of commercializing technology in a small enterprise**. 2006. 89p. Tese de mestrado submetida à Helsinki University of Technology (Master of Science in Engineering) Turku. 2006.

VASCONCELOS, K. C. de A., SILVA JUNIOR, A. da; SILVA, P. de O. M. da. Educação gerencial para atuação em ambientes de negócios sustentáveis: desafios e tendências de uma escola de negócios brasileira. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 14, n. 4, 2013.

VERGARA, S.C. **Método de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WCED - WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**. Oxford and New York: Oxford University Press, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE 1 – RESULTADO DA BUSCA BIBLIOMÉTRICA

Os quadros apresentados a seguir trazem os títulos, autorias e anos de publicação dos documentos, artigos, teses e dissertações, identificados nas bases de dados utilizadas, levando em consideração os critérios de busca referidos no Capítulo 1 deste estudo. O Quadro 25 apresenta os artigos sobre inovação social corporativa resultantes da busca realizada nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct*.

Quadro 25 - Artigos sobre inovação social corporativa - bases de dados

Título	Autor(es)	Ano de Publicação
<i>Strategy development: Conceptual framework on corporate social responsibility.</i>	Thomas Hanke e Wolfgang Stark	2009
<i>Corporate social innovation</i>	Jérôme Auriac	2010
<i>CSR, innovation strategy and supply chain management: toward an integrated perspective</i>	Tiziana Russo Spina e Alessandra de Chiara	2012
<i>Corporate Innovation and Sustainable Community Development in Developing Countries.</i>	Judy N. Muthuri; Jeremy Moon e Uwafiokun Idemudia	2012
<i>Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation—The Drivers of Business Growth?</i>	Gadaf Rexhepi, Selma Kurtishi e Gjilnaipe Bexheti	2013
<i>Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation.</i>	Maria Elena Baltazar Herrera	2015
<i>Creating firm, customer, and societal value: Toward a theory of positive marketing.</i>	Ahir Gopaldas	2015
<i>Corporate Social Innovation in the Romanian Public Sector</i>	Ani Matei e Ciprian Drumasu	2015
<i>Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good.</i>	Philip Mirvis, Maria Elena Baltazar Herrera, Bradley Googins e Laura Albareda	2016
<i>Social innovation in the Hungarian business sphere.</i>	Krisztina Szegedi; Gyula Fülöp e Ádám Bereczk	2016
<i>Corporate social innovation: an Indian moving company drives industry change</i>	Jayakumar Tulsi	2017

Fonte: elaborado pela autora (2017)

O Quadro 26, apresenta os estudos sobre inovação social corporativa e sobre inovação social associada a gestão e negócios (*business/management*) resultantes da busca realizada na NDLTD. Considerando que para a primeira expressão obteve-se apenas um resultado, enquanto a combinação entre *business/management* e *social innovation* resultou em 26 documentos.

Quadro 26 - Teses e dissertações sobre inovação social - NDLTD

Título	Autor(a)	Ano da defesa
<i>Corporate Social Innovation</i>		
<i>An Exploratory Study on the Enterprise Social Innovation for Sustainable Development - The Case of Service Industry. (Taiwan)</i>	Pey-Yu Liao	2014

(continua)

Título	Autor(A)	(conclusão) Ano da defesa
Social Innovation + Business/Management		
<i>The I3A framework: enhancing the sustainability of off-grid photovoltaic energy service delivery in Indonesia.</i>	Maria Immaculata Taufi Retnanestri	2007
<i>Determinants of inter-partner learning in an alliance between a national sporting organisation and a professional sport franchise</i>	Paul Cleary	2008
<i>The dynamics of circular migration in southern europe dynamics of circular migration in southern europe: an example of social innovation</i>	Rafael Marañón-Abreu	2011
<i>The business of the university: research, its place in the 'business', and the role of the university in society</i>	Deborah Zornes	2012
<i>Information principles, skills, relations and capabilities for an inclusive learning society</i>	Dan Nordel	2012
<i>Cross-sector social partnerships: value creation and capabilities</i>	Brian Matthew Murphy	2012
<i>A implantação de inovação social por organizações participantes da matriz do empreendedorismo social</i>	Carlos Artur dos Santos Lencini	2013
<i>Facilitating the development of self-directed learning skills in information systems students.</i>	Susan Benvenuti	2013
<i>Evaluating social-ecological resilience of an urban forestry coalition: trees for life</i>	Colin Khan	2014
<i>Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais</i>	Iraci de Souza João	2014
<i>Open Innovation Ecosystem/ Chez Panisse Case Study</i>	So Hyeong Kim	2014
<i>Frugal innovation: social entrepreneurs' perceptions of innovation under institutional voids, resource scarcity and affordability constraints</i>	Yasser Ahmad Bhatti	2014
<i>Transnational Business Model of Social Enterprise — A Case Study of Taiwan Wake Welfare Action Association</i>	Yen-Hsuan Lin	2014
<i>The analysis of Business Model for Social Enterprise: A Case Study of Vulnerable employment-based social enterprise in Taiwan</i>	Jia-Yu Hua	
<i>Organizing Ecosystems for Social Innovation: the relationality of contexts and mechanisms in a social entrepreneurship network.</i>	Robert C. Hausmann	2015
<i>Design attitude and social innovation: empirical studies of the return on design</i>	Mariana Amatullo	2015
<i>A gestão de design e o modelo de intervenção de design para ambientes artesanais: um estudo de caso sobre a atuação do laboratório de design</i>	Ana Maria Queiroz de Andrade	2015
<i>Innovation and networking in tourism for the competitiveness of the Western Cape regional tourism economy.</i>	Irma Booyens	2015
<i>L'approche participative au service de la gestion intégrée de la ressource en eau: l'expérience des parcs naturels régionaux du Sud-Est de la France</i>	Mélanie Ferraton	2016
<i>Employee Engagement and Organizational Profitability</i>	Schrita Osborne	2016
<i>Diffusion of social innovations: a case study on suspended coffees Germany</i>	Luisa Schümann; Andrea Džúriková	2017
<i>Education's Loss of the Public: An Archival Exploration of American Public Schools' Diminishing Social Returns and the Emerging Utility of Social Entrepreneurship</i>	Tia Ha-Quyen Ho	2017
<i>Success metrics and sustainable business models in social innovation design firms</i>	Jordan A.G. Kauffman	2017
<i>Strategies for improving the effectiveness of customer relationship management systems</i>	Sathish Thejaswarup	2017
<i>Sustainable business: a case study of Oatly and Saltå Kvarn</i>	Josefina Jonsson	2017
<i>The importance of eHealth innovations: lessons about patient accessible information</i>	Sofie Wass	2017

Fonte: elaborado pela autora (2017).

A busca realizada na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) sobre estudos realizados em Programas de Pós-Graduação da área de Administração cujo assunto fosse a inovação social entre os anos de 2007 e 2017 resultou em 17 documentos, apresentados no Quadro 27.

Quadro 27 - Teses e dissertações sobre inovação social - BDTD

Título	Autor(a)	Ano de defesa
A rota romântica: uma análise das inovações sociais decorrentes de um empreendimento turístico.	Paula Maines da Silva	2011
O desenvolvimento da inovação social: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ONG Parceiros Voluntários.	Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos	2012
Inovações sociais introduzidas no âmbito de um evento municipal: o Natal Luz de Gramado	Christiane Balzaretti Bordin	2012
Inovação social na prática: um estudo de casos múltiplos em organizações que atuam através do modelo de franquias sociais.	Dulce Helena Teixeira e Silva	2012
<i>Integrating open innovation in the social innovation process: an exploratory study.</i>	Calcagno, Sofia	2013
A inovação social como processo e resultado da governança da colaboração interorganizacional: o caso do Canal Futura.	Adriani Ossani	2013
O microcrédito como instrumento de inovação social: o caso da instituição comunitária de crédito PORTOSOL	Leandro Marcos Cerveira	2013
A implantação de inovação social por organizações participantes da matriz do empreendedorismo social.	Carlos Artur dos Santos Lencini	2013
As especificidades do processo de difusão de uma inovação social: da propagação inicial à ressignificação.	Daniela Miranda Oliveira Horta	2013
Tecnologia social: o papel do Terceiro Setor no fomento de inovações para a sociedade.	Carlos Roberto Oliveira Cesar Fernandes	2014
O valor social gerado e percebido em empreendimentos econômicos socioinclusivos: Um estudo de múltiplos casos.	Pedro Roque Giehl	2014
Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais	Iraci de Souza João	2014
Orquestração de redes de inovação em Living Labs brasileiros para o desenvolvimento de inovações sociais.	Silvio Bitencourt da Silva	2015
Empresas de inovação social: visões de mundo de fundadores e práticas organizacionais	Luis Francisco Marques Simões	2016
O processo de inovação social como resposta aos vazios institucionais: uma análise multidimensional em diferentes contextos sociais.	Manuela Rösing Agostini	2017
Quem tem boca vai comer na rua! Inovação social na comida de rua sobre rodas como prática em João Pessoa – PB.	Larissa Lucena Almeida	2017
Barreiras e facilitadores da inovação social: estudo de casos múltiplos no Brasil.	Jaiarys Capa Bataglin	2017

Fonte: elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE 2 – MODELO DOS TERMOS DE APRESENTAÇÃO E CONSENTIMENTO

Caxias do Sul, ___ de _____ de 2017.

Aos responsáveis _____

Prezados Senhores:

Cumprimentando-os, apresento-me como aluna do Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade de Caxias do Sul (UCS). Manifesto meu interesse em realizar uma investigação junto a empresa _____, razão pela qual venho solicitar vosso apoio.

O tema central do trabalho de mestrado investiga a implementação das práticas sociais desenvolvidas pela empresa e sua relação com a Sustentabilidade Social da Organizações.

Para tal, serão feitas entrevistas semiestruturadas com os atores envolvidos na concepção e realização das atividades na (empresa), com fins de obter dados referentes aos resultados para a organização, para o município e para a comunidade decorrentes de tal ação.

As entrevistas serão feitas individualmente com cada participante, iniciando pelos idealizadores das práticas e consecutivamente com seus indicados. Todas serão gravadas e submetidas à análise dos resultados. É assegurada a confidencialidade das informações prestadas pelos participantes, bem como seu anonimato.

Ao final, os resultados da pesquisa serão colocados à disposição da _____.

Antecipo meus agradecimentos, na certeza de que a _____. compreenderá a importância desses resultados para futuros incentivos em ações desta natureza.

Atenciosamente,

Luana Folchini da Costa
Mestranda em Administração
Universidade de Caxias do Sul

Eric Charles Henri Dorion
Doutor em Administração de Empresas
Universidade de Caxias do Sul

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado(a) _____ desenvolvida(o) pela aluna do Curso de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, Luana Folchini da Costa, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº _____ ou e-mail _____.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é **analisar as práticas sociais em organizações do setor privado e sua aproximação com as expectativas e resultados da sustentabilidade social**.

Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio entrevista semiestruturada a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coleta dos se farão apenas pela pesquisadora e seu orientador, Prof. Dr. Eric Charles Henri Dorion.

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Caxias do Sul, ____ de _____ de 2017.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura da pesquisadora: _____

APÊNDICE 3 – MODELO DE INSTRUMENTO DE COLETA

Modelo de roteiro semiestruturado a ser aplicado aos atores responsáveis pela Implementação de Inovações sociais na organização estudada tendo em vista responder ao problema de pesquisa proposto no projeto: **analisar, a partir das dimensões da inovação social, as práticas sociais em organizações do setor privado e sua aproximação com as expectativas e resultados da sustentabilidade social.**

Para cada termo, será disponibilizado aos respondentes o glossário com a devida definição.

Introdução: A razão de nossa conversa hoje é saber mais sobre as práticas sociais implementadas pela Empresa em benefício da comunidade e verificar quais delas podem ser consideradas inovações sociais. Antes de iniciar a entrevista, vou explicar para você o que estamos considerando aqui como Inovação Social: *processo de implementação de novas soluções ou produtos direcionados à melhoria da qualidade de vida de uma determinada comunidade a partir da interação e cocriação entre atores priorizando a mudança ou melhoria social em detrimento ao lucro, tendo um caráter duradouro para a comunidade.*

A Empresa, realiza ações para a comunidade e foram estas as ações que motivaram a realização desta pesquisa.

IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Função:

Tempo de empresa:

Nome do Arquivo MP3 em que a entrevista será salva:

Setor:

Data da Entrevista:

Q1 - Levando em consideração a explicação de Inovação Social, quais as ações praticadas pela Unimed você acredita que estejam dentro deste escopo? Por que?

Q2 - Em quais dela você está envolvido(a)? Como?

CATEGORIAS DE ANÁLISE	QUESTÕES FORMULADAS AO ENTREVISTADO
BLOCO I OBJETIVOS E MOTIVAÇÕES	Questão Norteadora: - Por que a organização pratica ações de Inovação Social?
	Questões Secundárias: - Quando surgiu o desejo da organização em adotar ações voltadas à comunidade? - Na sua opinião, qual a principal ação de Inovação Social praticada pela organização? - Como foi concebida a ação de Inovação Social da qual você participa? - A quais razões específicas você atribui a motivação da empresa em adotar práticas de Inovação Social? - Quais os valores você considera que sejam fundamentais para o desenvolvimento dos projetos?
BLOCO II ÂMBITO E DESAFIOS SOCIAIS	Questão Norteadora: - Qual o âmbito desta Inovação Social, à qual necessidade social ela atende?
	Questões Secundárias: - Avaliando o antes e o depois na organização, o que você considera que mudou com a implementação desta inovação? - Avaliando o antes e o depois na comunidade, o que você considera que mudou com a implementação desta inovação?

<p style="text-align: center;">BLOCO III</p> <p style="text-align: center;">ATORES SOCIAIS</p>	<p>Questão Norteadora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quem são ou foram os responsáveis para fazer com que a ação de Inovação Social fosse, de fato, implementada? (<i>ação que a pessoa participa e considera a mais importante</i>) <p>Questões Secundárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quem se destina esta Inovação Social? - Quem participou do processo de implementação da Inovação? - Como a equipe responsável foi organizada? - Quem responde, atualmente, por esta ação?
<p style="text-align: center;">BLOCO IV</p> <p style="text-align: center;">PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL</p>	<p>Questão Norteadora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como ocorreu o processo de implementação desta Inovação Social? (<i>ação que a pessoa participa e considera a mais importante</i>). <p>Questão Secundária:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais foram as etapas seguidas, desde o surgimento da ideia até implementação desta Inovação Social? - Você pode indicar o tempo percorrido desde a ideia até a implementação da Inovação Social? - Em cada etapa, você pode elencar as oportunidades e os desafios para cada uma delas? - Quais suas sugestões para minimizar estes desafios?
<p style="text-align: center;">BLOCO V</p> <p style="text-align: center;">RESULTADOS E INDICADORES SOCIAIS</p>	<p>Questão Norteadora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como a organização mede os resultados das ações? <p>Questões Secundárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais as expectativas e/ou resultados finais esperados pela organização? - Qual o impacto da ação aos indicadores de sustentabilidade? - São utilizados indicadores para avaliar os resultados da ação? Quais? - Os indicadores são incluídos no Balanço Social da Organização? <ul style="list-style-type: none"> - Você considera que a(s) ação(es) impactam nos indicadores de sustentabilidade (sociais, ambientais e econômicos) dispostos no relatório de Sustentabilidade da Unimed? <p style="text-align: center;">Quais?</p> <p style="text-align: center;">Como?</p>