

DOUGLAS PAULESKY JULIANI

***FRAMEWORK DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS
UNIVERSIDADES PARA A INOVAÇÃO SOCIAL***

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: João Artur Souza, Dr.

Coorientadora: Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.

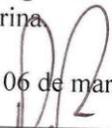
Florianópolis
2015

DOUGLAS PAULESKY JULIANI

**FRAMEWORK DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS
UNIVERSIDADES PARA A INOVAÇÃO SOCIAL**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 06 de março de 2015.

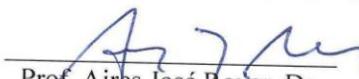


Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Prof. João Artur de Sousa, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – Orientador



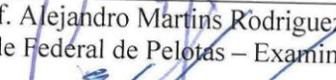
Prof. Aires José Rover, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina - Professor do EGC



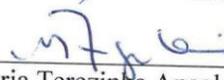
Prof. João Bosteo da Mota Alves, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – Professor do EGC



Prof. Alejandro Martins Rodríguez, Dr.
Universidade Federal de Pelotas – Examinador Externo



Prof. Edilson Farneda, Dr.
Universidade Católica de Brasília – Examinador Externo



Profa. Maria Terezinha Angeloni, Dra.
Examinador Externo

AGRADECIMENTOS

Espero não excluir alguém que tenha contribuído de alguma forma para a realização deste sonho.

Aos meus pais e à minha irmã Flora, fontes de inspiração em cada segundo de minha vida.

À minha namorada Eliza, pela paciência e pelo fundamental apoio na concretização deste trabalho.

À minha amada avó Nanci, à Nádia e à Roselita, que me acolheram carinhosamente durante todo o período de realização da pesquisa, especialmente enquanto estive me recuperando de uma cirurgia delicada.

Ao meu implacável irmão Jordan, guia e grande parceiro não só de vida, mas também de pesquisa.

Aos professores João Artur e Gertrudes, pela confiança e pelas oportunidades concedidas e viabilização deste trabalho.

Aos professores Maria Terezinha Angeloni, Alejandro Martins, Aires Rover, João Bosco e Edilson Ferneda, pela disponibilidade e avaliação deste trabalho.

Aos amigos Marcelo e Jacob, participantes do projeto de pesquisa sobre inovação social no IFSC, pela ajuda e comprometimento na aplicação dos grupos focais.

Aos colegas inovadores sociais, em especial aos do CAIS – Centro de Apoio a Inovação Social de Florianópolis - pelo suporte à aplicação do instrumento de pesquisa.

Ao IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina - pela concessão de oito horas semanais para a realização da pesquisa. E, especialmente, à Fabiana Amaral e ao Golberi Salvador, pela credibilidade depositada em minhas propostas de trabalho.

Aos colegas Airton e Eduarda, pela afetuosa presteza para a solução das questões administrativas do programa.

Aos meus amigos Gustavo, Gabito, Filipe, Alexandre, Marcelo e tantos outros, pelo apoio e compreensão durante a confecção da pesquisa.

Aos outros colegas e amigos que participaram da pesquisa, empenhando-se em contribuir no grupo focal, procedimento essencial para a viabilização deste estudo.

Aos brasileiros, pela oportunidade de estudar em uma instituição tão singular como a UFSC.

A Deus, que me deu forças para desenvolver este trabalho, em sua maior parte, com o punho quebrado e imobilizado até a altura do cotovelo, após um delicado procedimento cirúrgico.

“Se um homem encara a vida de um ponto de vista artístico, seu cérebro passa a ser seu coração.”
(Oscar Wilde)

"Sonhos não morrem, apenas adormecem na alma da gente."
(Chico Xavier)

"Quando seu talento se une à sua paixão e juntos encontram uma necessidade de mercado, ali está sua vocação."
(Desconhecido)

RESUMO

A ideia de inovação voltada exclusivamente para atender à competitividade do mercado tem perdido importância frente a uma outra que visa e gera mudança social: a inovação social. Esta inovação busca a resolução de problemas sociais e a melhoria da qualidade de vida das pessoas. O levantamento do estado da arte realizado revela a atualidade, o amplo interesse em âmbito internacional e a carência de pesquisas sobre o tema no Brasil. Ademais, evidencia-se o fundamental papel da universidade na promoção de inovações sociais, bem como a fragilidade de estudos que investiguem a sua atuação em prol de tais inovações, em especial, que examinem aspectos da cultura organizacional destas complexas instituições que contribuem para o fenômeno. O objetivo deste trabalho é, portanto, desenvolver um *framework* conceitual para potencializar a inovação social nas universidades sob o enfoque da cultura organizacional. A fim de se atingir este objetivo, realizaram-se três grupos focais. As interações e a diversidade dos participantes geraram novas concepções e ideias que serviram como insumos para a elaboração do *framework* conceitual. De modo iterativo e evolutivo, confrontando a teoria em cada grupo focal realizado, elucidaram-se o conceito, os elementos determinantes da cultura organizacional para a inovação social e como ela pode ser trabalhada para favorecer o desenvolvimento de inovações sociais nas universidades.

Palavras-chave: Inovação social. Cultura organizacional. Universidade. Extensão. Instituições de ensino superior.

ABSTRACT

The idea of innovation geared exclusively to meet the competitiveness of the market has lost its relevance against a proposal that aims and generates social change, the social innovation. This innovation seeks to solve social problems and improve the quality of life. The lifting of the state of art that has been done reveals the topicality, the widespread international interest and the lack of research on the topic in Brazil. Furthermore, there is evidence of the fundamental role of the university in promoting this type of innovation as well as the fragility of studies investigating its performance, in particular studies that examine aspects of the organizational culture of these complex institutions. The objective of this thesis is to develop a conceptual *framework* to enhance social innovation in universities focused on organizational culture. In order to achieve this goal, it is suggested conducting focus groups so that interactions and diversity of participants generate new concepts and ideas that serve as inputs for the development of the conceptual *framework*. Thus the determinants of organizational culture for social innovation was elucidated and how it can be developed to promote social innovations in universities.

Key Words: Social innovation. Organizational culture. University. University third mission. Higher education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da busca sistemática de literatura	32
Figura 2 - Número de publicações por ano.....	33
Figura 3 - Indicadores de produção dos autores sobre inovação social	34
Figura 4 - Gerações - fases da inovação	35
Figura 5 - Tipos de inovação	37
Figura 6 - Macroprocessos de inovação	38
Figura 7 - Tipos e terminologias de inovação social conforme a literatura	48
Figura 8 - Atores da inovação social	51
Figura 9 - Macroprocesso de inovação social	54
Figura 10 - Ferramentas para a inovação social	58
Figura 11 - Disciplinas que estudam a cultura organizacional	70
Figura 12 - Níveis da cultura organizacional a partir de vários autores	76
Figura 13 - As camadas da cultura organizacional por meio do modelo da cebola	77
Figura 14 - Elementos conceituais básicos da cultura organizacional,.....	78
agrupados conforme a literatura	78
Figura 15 - Dimensões e determinantes da cultura organizacional	83
para a inovação em negócios	83
Figura 16- Tipos de cultura organizacional para universidades	89
mais usados na literatura	89
Figura 17- Correspondência conceitual de tipologias aplicadas às universidades..	92
Figura 18 - Base do sistema de inovação brasileiro	93
Figura 19 - Cenário atual da inovação na universidade	96
Figura 20 - Tipos de pesquisa científica.....	108
Figura 21 - Caracterização da pesquisa	110
Figura 22 - Caminho teórico da tese.....	111
Figura 23 - Visão geral dos construtos, variáveis e método de pesquisa.....	112
Figura 24 - Classificação do framework proposto nesta tese	114
Figura 25 - Etapas da pesquisa	116
Figura 26 - Etapas do grupo focal	119
Figura 27 - Perfil dos integrantes do Grupo Focal	122
Figura 28 - Processo de execução/operacionalização do grupo focal desta pesquisa	124
Figura 29 - Processo de discussão do grupo focal desta pesquisa	126
Figura 30 - Foto do primeiro grupo focal.....	133
Figura 31 - Foto do segundo grupo focal	136
Figura 32 - Foto do terceiro grupo focal	141
Figura 33 - Fontes utilizadas para a construção do framework proposto	144
Figura 34 – Visão geral do framework previsto	145
Figura 35 – Etapas de construção do framework	146
Figura 36 - Processo geral de desenvolvimento de uma cultura organizacional ..	171

para a inovação social	171
Figura 37 – Visão geral do framework proposto	175
Figura 38 – Visão do macrocomponente 01	176
Figura 39 – Visão do macrocomponente 02	178
Figura 40 - Processo geral de desenvolvimento de uma cultura organizacional ..	183
para a inovação social	183
Figura 41 - Implicação prática da tese.....	187

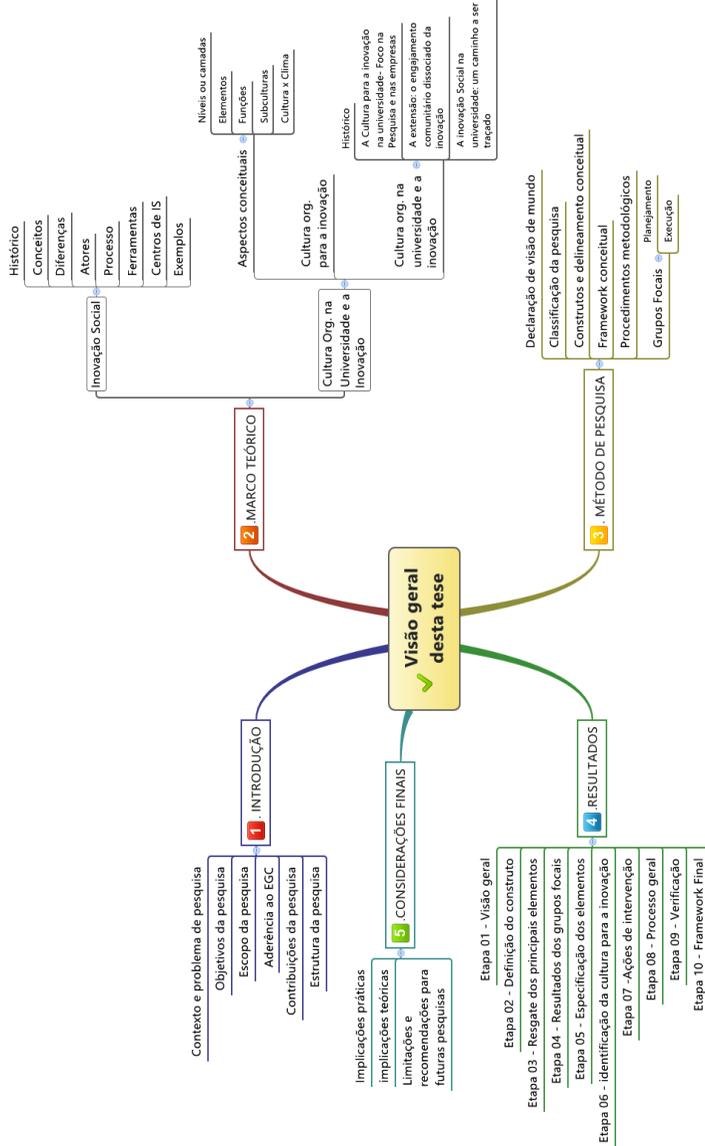
LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de inovação social segundo diferentes autores.....	41
Quadro 2 - Categorização da inovação social	44
Quadro 3 - Critérios de diferenciação da inovação em negócios	49
e inovação social	49
Quadro 5 - Centros de inovação social.....	63
Quadro 6 – Apanhado de conceitos da cultura organizacional.....	72
Quadro 7 - Framework da Cultura Organizacional para as Universidades	88
Quadro 8 - Modelo (tipologia) de cultura organizacional das universidades	90
Quadro 9 - Recursos universitários que podem ser envolvidos no processo de inovação social	98
Quadro 10 - Tipologias de delineamentos de pesquisas.....	107
Quadro 11 - Diferenças entre o método grupo focal e a entrevista individual	118
Quadro 12 - Dores e remédios. Perguntas guias dos grupos focais	125
Quadro 13 - Cronograma dos encontros do grupo focal.....	127
Quadro 14 - Participantes do primeiro grupo focal	130
Quadro 15 - Cronograma detalhado do primeiro grupo focal	131
Quadro 16 - Participantes do segundo grupo focal.....	134
Quadro 17 - Cronograma detalhado do segundo grupo focal.....	135
Quadro 18 – Participantes do terceiro grupo focal	137
Quadro 19 – Cronograma do terceiro grupo focal.....	139
Quadro 20 – Construção do conceito cultura organizacional para a inovação social	148
Quadro 21 – Síntese dos elementos conceituais utilizados para a concepção do <i>framework</i> proposto nesta pesquisa.....	150
Quadro 22 – Compilação dos elementos discutidos na questão 03	160
Quadro 23 – Elementos da cultura organizacional para a inovação social – construto proposto nesta pesquisa	162
Quadro 24 – Ações de intervenção na cultura organizacional para a inovação social - componente 2.2 do <i>framework</i> proposto nesta pesquisa	166
Quadro 25 – Definição do construto proposto nesta pesquisa.....	176
Quadro 26 – Elementos da cultura organizacional para a inovação social - componente 1.2 do <i>framework</i> proposto nesta pesquisa.	177
Quadro 27 – Ações de intervenção na cultura organizacional para a inovação social - componente 2.2 do <i>framework</i> proposto nesta pesquisa	180

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Parâmetros e resultados da busca sistemática de literatura	32
---	----

VISÃO GERAL DATESE



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	27
1.2.1 Objetivo geral	27
1.2.2 Objetivos específicos	27
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO DA PESQUISA	27
1.4 ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO	28
1.5 CONTRIBUIÇÕES DA TESE.....	29
1.6 ESTRUTURA DA TESE	29
2 MARCO TEÓRICO	31
2.1 INOVAÇÃO SOCIAL	31
2.1.1 Histórico: da inovação à inovação social	34
2.1.2 O que é inovação social	39
2.1.3 Diferenças entre inovação em negócio / tecnológica e inovação social	47
2.1.4 Atores / Agentes da inovação social	50
2.1.5 O processo de inovação social	53
2.1.6 Ferramentas para a inovação social	57
2.1.7 Centros de inovação social	61
2.1.8 Exemplos e práticas de inovação social	64
2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO SOCIAL NA UNIVERSIDADE	69
2.2.1 Aspectos conceituais da cultura organizacional	69
2.2.2 Cultura organizacional para a inovação	81
2.2.3 Cultura organizacional e a inovação social nas universidades	85
2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MARCO TEÓRICO	104
3 MÉTODO DE PESQUISA	106
3.1 DECLARAÇÃO DE VISÃO DE MUNDO	106
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	107
3.3 DEFINIÇÃO DOS CONTRUTOS E DELINEAMENTO CONCEITUAL... 111	
3.4 <i>FRAMEWORK</i> CONCEITUAL	112
3.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, FASES E MECANISMOS DE VERIFICAÇÃO	115
3.6 COLETA DE DADOS: GRUPOS FOCAIS	117

3.6.1 Planejamento dos grupos focais	121
3.6.2 Execução dos grupos focais.....	129
4 RESULTADOS.....	144
4.1 ETAPA 01 - VISÃO GERAL E ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i>	144
4.2 ETAPA 02 - DEFINIÇÃO DO CONSTRUTO PROPOSTO: CULTURA PARA A INOVAÇÃO SOCIAL.....	148
4.3 ETAPA 03 - RESGATE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS CONCEITUAIS ESTUDADOS	149
4.4 ETAPA 04 - RESULTADOS DOS GRUPOS FOCAIS	151
4.4.1 Resultados do grupo focal 01.....	151
4.4.2 Resultados do grupo focal 02.....	154
4.4.3 Resultados do grupo focal 03.....	157
4.5 ETAPA 05 - ESPECIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO SOCIAL.....	160
4.6 - ETAPA 06 - IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO SOCIAL.....	163
4.7 ETAPA 07 - AÇÕES DE INTERVENÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO SOCIAL.....	165
4.8 ETAPA 08 - PROCESSO GERAL DE DESENVOLVIMENTO DA CULTURA PARA A INOVAÇÃO SOCIAL	170
4.9 ETAPA 09 - VERIFICAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> PROPOSTO.....	172
4.10 ETAPA 10 - <i>FRAMEWORK</i> PROPOSTO: PRINCIPAIS COMPONENTES (VERSÃO FINAL)	173
4.10.1 Macrocomponente 01. Base teórica: o que é cultura organizacional para a inovação social	175
4.10.2 Macrocomponente 02. Aplicação: como desenvolver a cultura organizacional para a inovação social	178
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	184
5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	184
5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	185
5.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS ...	187
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	190

1 INTRODUÇÃO

Este primeiro Capítulo está estruturado em seis seções. Na primeira seção o contexto e o problema de pesquisa são apresentados, seguidos da pergunta de pesquisa; na segunda são descritos os objetivos do trabalho; na terceira é feita a delimitação do escopo da pesquisa; na quarta é apresentada a aderência da pesquisa ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento; na quinta são descritas as contribuições da tese; e, por fim, na última seção é apresentada a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA

A ideia de inovação voltada exclusivamente para atender à competitividade do mercado tem perdido importância frente a uma proposta socialmente reconhecida que visa e gera mudança social: a inovação social (ANDRÉ; ABREU, 2006; CAJAIBA-SANTANA, 2013).

O termo tem alcançado cada vez mais notoriedade nas discussões e nas publicações nos mais variados âmbitos e tem ultrapassado os limites da academia. Não só universidades estabeleceram centros de pesquisa sobre o assunto, como a INSEAD, de Stanford, mas também fundações e instituições privadas estão desenvolvendo ações voltadas à inovação social: *Young Foundation*, *Centre for Social Innovation Toronto*, *Centre for Social Innovation Vienna*. Além destas, governos estão engajados para estabelecer atividades no campo da inovação social, como o *US Social Innovation Fund* (RUEDE; LURTZ, 2012).

A mobilização em torno do tema decorre da dificuldade do Estado em suprir as necessidades da população; e também das políticas que direcionam o investimento público para o aumento de competitividade em detrimento do desenvolvimento social. Como consequência, a exclusão social gerada revela necessidades e problemas de caráter coletivo que motivam inovações sociais (COMEAU, 2007). Uma vez que as estruturas existentes se mostram incapazes de eliminar completamente os problemas envolvendo as desigualdades sociais, as questões da sustentabilidade, as mudanças climáticas e a epidemia mundial de doenças crônicas, crescem iniciativas paralelas direcionadas para uma economia social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Ações voluntárias, grupos de ação social, iniciativas de economia solidária, organizações não governamentais são exemplos de manifestações sociais que procuram ocupar o espaço deixado pela retração ou inação do Estado. Ao lado dessas iniciativas surge a inovação social como uma das formas de se buscar

alternativas viáveis para ultrapassar as dificuldades enfrentadas pela sociedade (BIGNETTI, 2011, p. 4).

Existem muitas razões para crer que o ritmo das inovações sociais aumentará no Século XXI: há mais recursos financeiros fluindo em ONGs e na sociedade civil; as economias, tanto de países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, estão sendo dominadas pelo setor de serviços; há uma tendência apontando que nos próximos vinte anos o maior crescimento para economias nacionais esteja na saúde e na educação em detrimento de bens de consumo e infraestrutura, por exemplo. Ademais, todos esses setores sociais em crescimento são campos em que organizações comerciais, voluntárias e públicas possuem papel importante, e em que os consumidores cocriam valores ao lado dos produtores. Por isso, provavelmente, as principais inovações das próximas décadas serão inovações sociais ou seguirão esse padrão, ao invés de serem desenvolvidas pelas organizações com intuito de obter vantagens competitivas (MULGAN, 2006).

Os efeitos sociais positivos de um crescimento econômico baseado primordialmente em desenvolvimento tecnológico são limitados e há anos se discute isso (HOWALDT; SCHWARZ, 2010, p. 3). O que se observa é que este sistema não resolveu os principais problemas sociais e algumas vezes tendeu a intensificá-los (MEADOWS, 1972, p. 140) devido à aceleração das mudanças econômicas, sociais e culturais. Ainda que tecnologia e produtividade criem pré-condições para resolver os problemas enfrentados por todo o mundo, elas não são suficientes, carecem de complemento. “O que falta, e o que vai se tornar mais importante no Século XXI, são inovações sociais fundamentais” (ZSI, 2008, p. 28). Assim, quanto mais a sociedade, a economia, o meio-ambiente, a cultura e a vida estiverem envolvidas por inovações tecnológicas e estiverem sofrendo mudanças contínuas, como acontece hoje, mais importante tornam-se as inovações sociais e mais atenção elas atraem (ZSI 2008, p. 28). Dessa forma, cada vez mais a inovação social sai das margens para o centro das discussões (THE YOUNG FOUNDATION, 2009; MULGAN, 2006).

Essa conclusão levantou questionamentos sobre a necessidade de mudança e muitas iniciativas envolvendo inovação social proliferaram pelo mundo. Um exemplo foi a participação de Estados e organizações não governamentais, em 1992, no Rio de Janeiro, na II Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em que adotaram um documento, Agenda 21, que colocava como objetivo superar essa dinâmica econômica dirigida pela tecnologia e encontrar formas alternativas de desenvolvimento que tivessem caráter social, ecológico e sustentável (HOWALDT; SCHWARZ, 2010, p. 4).

Entretanto, ainda que inovação social seja uma alternativa /

complemento para os problemas sociais e para a crescente preocupação com as falhas do mercado que geram desigualdades, os estudos sobre o tema “não representam parcela significativa das pesquisas acadêmicas, e o conjunto de abordagens, metodologias e práticas ainda não se constitui num corpo consolidado de conhecimentos” (BIGNETTI, 2011, p. 4). Mulgan (2006), Bepa (2011) e Cajaiba-Santana (2013) concordam que o tema inovação social permanece pouco explorado, mesmo que inúmeros exemplos bem-sucedidos já possam ser constatados. Para eles, enquanto processos de inovação voltados para o mercado (lucro) são exaustivamente estudados na academia, o campo paralelo da inovação social carece de aprofundamento. Isso, para Mulgan (2006), reflete a falta de atenção prestada à inovação social, já que o montante de gastos destinados a soluções sociais inovadoras por governos, organizações não governamentais e fundações é pequeno.

O meio mais eficaz de reconhecer e solucionar os diversos problemas sociais é desenvolver maneiras inovadoras de esclarecer as necessidades, de cooperar e de democratizar a gestão pública. Para tanto, a capacitação dos indivíduos torna-se fundamental, já que o desenvolvimento local está cada vez mais ligado à capacitação individual e coletiva para a resolução de problemas, e menos à capacidade de consumo e de rendimentos (MOULAERT, 2000). Essa capacitação individual e coletiva torna-se chave, pois alguns dos métodos mais efetivos de gerar e cultivar inovações sociais demandam a participação ativa da comunidade e das pessoas beneficiadas na criação e evolução de inovações sociais; afinal, são elas as conhecedoras de suas próprias necessidades (MULGAN, 2006).

A capacitação pode provir de instituições de ensino por meio do tripé “ensino, pesquisa e extensão”. Além de atuar na formação dos agentes, as instituições de ensino podem ser incentivadoras de inovações sociais. Apesar de muitas dessas organizações estarem voltadas para a pesquisa e centradas no modelo dominante de inovação tecnológica com parcerias privadas, outras já estão próximas da comunidade para realizar atividades de promoção de inovações sociais (ELLIOT, 2013). O autor reforça que uma cultura promotora de inovações sociais estimula e sustenta a diversidade social, a inclusão social, a cidadania, o engajamento comunitário e as parcerias, elementos que são centrais para o desenvolvimento socioeconômico e para reconectar a dimensão econômica da educação à dimensão social.

Entre as instituições de ensino que têm potencial para incentivar tais inovações sociais estão as universidades e os institutos federais de educação. Todavia, não se trata apenas de possibilidades de ação e responsabilidades sociais facultativas. São de fato obrigações legais que ultrapassam as práticas ligadas ao ensino e alcançam a missão de interagir com a sociedade a fim de compreender suas necessidades e executar ações visando a transformá-la, para

além do assistencialismo. Essas atitudes devem, preferencialmente, atingir de maneira sustentável os arranjos produtivos e as comunidades em que estas instituições estão inseridas e podem estar articuladas com pesquisas e parceiros (BRASIL, 2008; FORPROEX, 2012).

O potencial inovador social brasileiro é ampliado à medida que as políticas públicas sociais voltadas para a educação desenvolvidas no Brasil têm mais investimentos. A ampliação e a interiorização de universidades e institutos federais são exemplos disso: em 2009 eram 45 universidades, em 2014 são 63 (MEC - REUNI, 2014); os institutos federais eram 144 em 2002, em 2014 são 562 (MEC - SETEC, 2014). Ademais, programas como o PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego, PROUNI - Programa Universidade para Todos e o Ciência sem Fronteiras refletem a intensificação de investimentos nesta área, que tiveram um aumento de 3,5% para 5,6% do produto interno bruto (PIB) entre os anos 2000 e 2010, alcançando assim a média de investimento dos países desenvolvidos, que é de 5,4% (OCDE, 2005).

Por outro lado, apesar da exigência legal e da expressiva expansão das instituições de ensino supracitadas, no Brasil, como enfatizado pela pesquisa de Cunha e Benneworth (2013), esse potencial é subutilizado. Ainda que incipiente, em outros países há diversos centros oriundos de instituições de ensino, como o de Stanford e o de Harvard, que buscam desenvolver inovações sociais e explorar tal potencial, fato inexistente em universidades no Brasil.

A realidade universitária brasileira não suporta mais a existência de setores onde as práticas educacional e científica geram conhecimentos dotados de valores exclusivos para o mercado de bens econômicos, afastando-se dos demais setores, em especial daqueles desfavorecidos da sociedade, ou seja, das demandas sociais emergentes. Nesta incumbência, trabalhar os aspectos da cultura organizacional da universidade é determinante para corroborar com as mudanças organizacionais necessárias (MOISEICHYK; FIALHO, 2001; PELEKAIS; RIVADENEIRA, 2008).

Esse direcionamento é de fato um novo paradigma da inovação em construção, o qual tem provocado mudanças culturais na sociedade. No caso da universidade, para Elliot (2013) essas inovações não surgem subitamente; elas necessitam de planejamento e gestão, de maneira que serão atingidas somente se a transformação for o coração dos elementos culturais como a missão, os valores e as crenças dessa instituição.

Diante do exposto, chega-se à seguinte pergunta de pesquisa: como a cultura organizacional das universidades pode favorecer o desenvolvimento de inovações sociais?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir são apresentados os objetivos gerais e específicos com o intuito de responder à pergunta de pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um *framework* conceitual, à luz da cultura organizacional das universidades, para potencializar o desenvolvimento de inovações sociais.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os elementos da cultura organizacional para a inovação;
- Propor a definição conceitual de cultura organizacional para a inovação social;
- Especificar os elementos da cultura organizacional para a inovação social;
- Propor ações de intervenção na cultura organizacional, a fim de potencializar o desenvolvimento de inovações sociais em universidades; e
- Verificar o *framework* conceitual elaborado.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO DA PESQUISA

A inovação social é um tema amplo e envolve múltiplas áreas de conhecimento. A compreensão de tal construto agrega estudos de economia, administração, gestão do conhecimento, sociologia, assistência social, psicologia, entre outros. Essa característica transversal faz com que a inovação social seja estudada por diversas áreas, contudo o foco desta pesquisa limita-se ao papel das instituições de ensino para potencializar as inovações sociais.

Este trabalho tem como proposta debater as possibilidades de inovação social em instituições de ensino, representadas respectivamente pelos institutos federais de educação e universidades, devido à proximidade das finalidades e objetivos de ambas as instituições acerca da missão social e compromisso com a comunidade, atribuição da extensão universitária, também denominada internacionalmente de “terceira missão” da universidade. Desviam desta

proposta outras instituições que atuam no ensino básico, fundamental, cursos livres, faculdades e também faculdades concebidas apenas com a finalidade da formação e capacitação de alunos sem o compromisso com a pesquisa e, em especial, com a extensão.

Vale ressaltar que o objetivo desta pesquisa não se debruça apenas nas inovações na área de educação, como por exemplo, novas práticas pedagógicas, novas tecnologias para apoiar o ensino, mudanças na gestão acadêmica, dentre outras. Consideram-se todos os recursos de uma instituição de ensino (infraestrutura, pessoas, processos, conhecimento e cultura) tanto nas atividades fins como o ensino, a pesquisa e a extensão, quanto nas operações meio, ligadas à administração acadêmica, com o propósito de fomentar inovações sociais para além do ambiente institucional e em qualquer área (saúde, transporte, emprego e renda, cultura, meio ambiente etc.).

Ao se investigar o contexto universitário, procura-se aprofundar na cultura organizacional como um fator determinante que pode favorecer o desenvolvimento de inovações sociais.

1.4 ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este trabalho de tese se enquadra na área de concentração Gestão do Conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC); e na linha de pesquisa Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovações Tecnológicas. O fator fundamental que justifica a aderência da proposta ao programa é o estudo da inovação. É consenso no meio científico que este construto, por si só, fundamenta-se na criação, desenvolvimento e difusão de conhecimento, conforme Schumpeter (1961), Barney (1991), Grant (1991), Sanchez e Heene (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Stewart (1998), Davenport e Prusak (1998).

Além disso, a organização do PPEGC contempla uma linha de pesquisa focada em inovação, e por sua vez, conta com grupos de pesquisa diretamente atuantes neste campo. A busca realizada no banco de teses e dissertações do PPEGC apresenta 42 estudos (dissertações e teses) relacionados à inovação. Entretanto, embora a inovação seja um tema consolidado no PPEGC, a busca por inovação social na mesma base de dados não apresenta publicações, e evidencia-se, portanto, a exiguidade de pesquisas neste tema. Tal constatação conduz a uma lacuna de pesquisa que será comprovada ao longo deste estudo. Essa carência acadêmica se acentua à medida que se verifica a existência de inúmeros centros de pesquisa em inovação social espalhados por diversos países.

Para construir as abordagens deste trabalho, foi necessário fazer uso de uma perspectiva interdisciplinar, já que a inovação social é um construto com raízes interligadas às mais diversas áreas do conhecimento.

1.5 CONTRIBUIÇÕES DA TESE

Esta tese oferece um arcabouço teórico a fim de sustentar o desenvolvimento do campo inovação social, principalmente no Brasil, que, conforme levantamento bibliográfico, ainda não apresenta significativo volume de estudos na área. A concepção do novo construto “cultura organizacional para a inovação social” oportuniza a realização de outras pesquisas básicas e aplicadas na temática.

A proposição dos fatores ou elementos e suas respectivas perguntas de identificação da cultura organizacional para a inovação social estendem-se a outras organizações além das universidades, já que as dimensões e premissas estudadas para a elaboração desses fatores/elementos são inerentes a quaisquer tipos de instituições.

As ações de intervenção da cultura organizacional para a inovação social propostas neste estudo contribuem para a construção de um ambiente universitário favorável ao desenvolvimento de soluções mais efetivas, eficientes, sustentáveis ou justas para os problemas sociais. Essa mudança cultural se fundamenta em elementos diversos que podem ser trabalhados ao longo do tempo por meio de ações, em grande parte, simples, executadas por colaboradores, alunos e parceiros dessas instituições.

1.6 ESTRUTURA DA TESE

O trabalho está dividido em cinco Capítulos. No primeiro deles, de caráter introdutório, são apresentados o contexto do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a delimitação do escopo, a aderência da pesquisa ao programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento, as contribuições e a estrutura da tese. No segundo Capítulo é feita uma revisão teórica do conceito inovação social, bem como de seu histórico, especificando-se a diferença dos construtos inovação social e inovação em negócios, e são apresentados os atores, processos, ferramentas, exemplos e centros de inovação social. O Capítulo também abarca um levantamento teórico sobre cultura organizacional, mostrando o papel da universidade e da cultura organizacional em prol da inovação social. No terceiro Capítulo são retratados os aspectos metodológicos da pesquisa, seu

alicerce de visão de mundo, sua classificação, suas fases, seus mecanismos de validação, de coleta e análise de dados. No quarto capítulo são discutidos os resultados da pesquisa. E, finalmente, no último Capítulo apresentam-se as conclusões do trabalho.

2 MARCO TEÓRICO

Para atingir o objetivo desta pesquisa faz-se necessário compreender os construtos inovação social e cultura organizacional, que são analisados nas próximas seções e investigam diversos aspectos, principalmente aqueles relacionados às universidades.

A revisão bibliográfica exposta neste Capítulo é baseada em bibliometria e busca sistemática, procedimentos metodológicos que integram a revisão sistemática de literatura. A técnica bibliométrica faz uso de métodos quantitativos para análises estatísticas de publicações e atividades científicas (SILVA; HAYASHI; HAYASHI, 2011) e permite elucidar as pesquisas e autores mais importantes sobre o tema investigado (MUNIZ; MAIA; VIOLA, 2011). A revisão sistemática é amplamente utilizada na medicina, psicologia e ciências sociais. Consiste em um método científico que, por meio de um conjunto de atividades como coletar, conhecer, analisar, sintetizar e avaliar, auxilia na busca e análise de artigos de uma determinada disciplina, área ou questão de pesquisa (CONFORTO; AMARAL; SILVA; 2011). Tal método é um processo robusto, replicável, transparente e detalhado de pesquisa bibliográfica que possibilita reduzir o viés do pesquisador ao fazer o levantamento teórico científico do trabalho (CROSSAN, APAYDIN, 2009). A seguir é apresentado o levantamento teórico do construto inovação social.

2.1 INOVAÇÃO SOCIAL

Esta seção apresenta um panorama geral sobre a inovação social por meio dos itens histórico da inovação à inovação social, o que é inovação social, dimensões da inovação social, diferenças entre inovação em negócios e inovação social, atores da inovação social, o processo de inovação social, ferramentas para a inovação social, centros de inovação social e exemplos de inovação social.

Antes de discorrer sobre inovação social, primeiramente elucidam-se os procedimentos metodológicos usados para investigar o estado da arte deste campo de pesquisa. O levantamento teórico acerca do construto inovação social fundamentou-se, principalmente, nas bases de dados *Science Direct*, *Scopus*, *Emerald* e *Google Scholar* e obedeceu as etapas descritas na Figura 1.

Figura 1 - Etapas da busca sistemática de literatura



Fonte: elaboração própria.

Buscou-se por “social innovation” e “inovação social”, conforme a Tabela 1 na coluna “buscado em”, sem filtro por área, ano, periódico, tópico ou tipo de publicação. Com estes parâmetros, obtiveram-se os seguintes resultados: 175 (Scopus), 76 (Science Direct), 27 (Emerald) e 29 (Google Scholar). Destes, 52 não foram localizados para download. Em seguida, excluíram-se as publicações repetidas nas bases de dados e analisou-se o teor de cada documento em busca de maior aderência ao objeto do presente estudo, culminando em 85 publicações.

Tabela 1 - Parâmetros e resultados da busca sistemática de literatura

Base de dados	Buscado em:	Filtros	Número de publicações
Science Direct	Título, palavras-chave e resumo	Nenhum	76
Scopus	Título	Nenhum	175
Google Scholar	Título, palavras-chave e resumo	Nenhum	27
Emerald	Título, palavras-chave e resumo	Nenhum	29

Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

A Figura 2 apresenta o número de publicações por ano, considerando o total de publicações resultantes da primeira busca (bruta), sem análise de conteúdo, em todas as bases de dados, excluindo apenas as obras repetidas.

Nota-se uma expressiva evolução do interesse científico pelo tema principalmente a partir de 2010. Isso sinaliza a importância que a inovação social tem representado recentemente.

Figura 2 - Número de publicações por ano



Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

Além das fontes descritas acima, buscou-se por literatura específica em *sites* de centros de inovação social, por exemplo, o <<http://www.socialinnovationexchange.org/>>, que é uma plataforma para intercâmbio de informações e conhecimentos sobre inovações sociais, *sites* de governo e outros. Após o escopo e a busca principal concluídos, pesquisas complementares também serviram como base teórica para este trabalho no decorrer do estudo, haja vista que se trata de um processo investigativo longo e em constante evolução.

Os resultados das buscas revelam uma considerável abrangência geográfica de pesquisas sobre o tema, sendo maior a concentração na Inglaterra, Estados Unidos e Canadá; entretanto, conta com apenas sete estudos brasileiros. Consta-se, portanto, ínfima representatividade frente ao universo de pesquisas encontrado. Os indicadores de produção científica dos autores com números de publicação e citações mais expressivos acerca do tema podem ser visualizados na Figura 3.

Figura 3 - Indicadores de produção dos autores sobre inovação social



Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

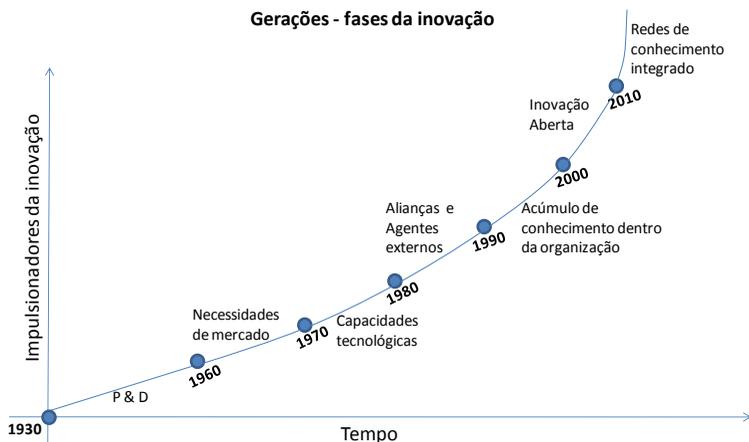
Apresentam-se no próximo subitem os resultados do levantamento do estado da arte acerca do construto inovação social.

2.1.1 Histórico: da inovação à inovação social

O termo inovação é relacionado ao desenvolvimento econômico e ao ganho de competitividade das organizações no mercado há décadas (CARON, 2007). E hoje, inovar, seja por meio de novos produtos, serviços, processos ou novas formas de gestão, é uma das principais estratégias/vantagens competitivas das empresas para sobreviver e crescer (CARON, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Porter (1980) já afirmava que a capacidade de uma organização inovar constantemente é o fator mais relevante na nova economia mundial.

Entretanto, a forma como se produz e se considera a inovação é resultado de uma evolução do estudo da sua importância. Quando se observam as diferentes gerações de inovação na literatura, percebe-se que este processo, primeiramente impulsionado apenas por ciência e tecnologia, ganhou complexidade à medida que as pesquisas sobre o assunto se desenvolveram e, atualmente, depende de diversas variáveis para ser bem-sucedido. Du Preez *et al.* (2006) mostram essa evolução da inovação ao apresentar sete gerações do processo inovativo, mostradas na Figura 4.

Figura 4 - Gerações - fases da inovação



Fonte: elaboração própria (baseado em DU PREEZ *et al.*, 2006).

A primeira geração, a partir dos anos de 1930, é caracterizada por um processo linear simples em que a inovação é empurrada por pesquisa, desenvolvimento (tecnológico) e ciência. De 1960 em diante, a segunda geração é marcada pelas necessidades do mercado impulsionando a inovação, isto é, o mercado como fonte de novas ideias para pesquisa e desenvolvimento. A terceira geração, nos anos 1970, apresenta um modelo de inovação que sofre influência do desenvolvimento de capacidades tecnológicas e, também, das demandas dos consumidores (necessidades do mercado). A partir dos anos 1980, percebe-se uma quarta geração, em que o processo de inovação depende de atividades e ações paralelas entre as diferentes funções organizacionais e, também, de alianças entre a empresa e agentes externos. Ademais, este modelo caracteriza-se pela integração de modelos anteriores: a inovação empurrada por pesquisa e desenvolvimento tecnológico e puxada pelas necessidades do mercado. A quinta geração, dos anos 1990, procura explicar a complexidade do processo de inovação, enfatiza o acúmulo de conhecimento, as alianças externas, os sistemas integrados e as redes extensivas, contudo o desenvolvimento de ideias acontece dentro da organização (rede fechada). Os anos 2000 trazem a sexta geração: um novo modelo de inovação, chamado inovação aberta, em que, ao invés de focar apenas na geração e no desenvolvimento de ideias internamente, ideias internas e externas bem como caminhos internos e externos para o mercado são combinados para avançar no desenvolvimento de novas tecnologias e inovar. Por fim, Du Preez *et al.* (2006) propõem uma sétima geração, que integra os modelos complexos de processo

de inovação por rede e a inovação aberta, denominada Redes de Conhecimento Integrado.

Mas o que é inovação? A literatura apresenta diversas definições de inovação e cada uma reflete o contexto econômico em que o autor está inserido, e o tema específico a ser abordado pela pesquisa (GUBIANI, 2011; KINCELER, 2013). Contudo, não há um conceito único e amplamente aceito de inovação (CHESBROUGH, 2006). Para Schumpeter (1961), a inovação compreende a inserção de um novo bem ou recurso de um bem, nova forma de produção, abertura de um novo mercado, a descoberta de uma nova fonte de matérias-primas. Para Miller e Morris (1999), o termo remete a um processo de transformação da invenção em algo que seja comercialmente útil e rentável no mercado. Chesbrough (2006) segue a mesma linha ao defender que inovação é uma invenção implementada no mercado e aceita por ele. Já na perspectiva de Drucker (2002, p. 25), é o processo pelo qual os empreendedores exploram a mudança, é o instrumento utilizado como “uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”. A terceira edição do *Manual de Oslo* apresenta inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço), ou processo, novo ou significativamente melhorado, um novo método de *marketing* ou um novo método organizacional nos negócios, no ambiente de trabalho ou nas relações externas da organização (OCDE, 2005). O que se pode extrair de todos esses conceitos é que inovação é uma mudança. Ela pode ser drástica ou gradual e ocorrer das mais diferentes formas e nos mais diversos ambientes, mas será algo transformador, que poderá até alterar o modo como as coisas são feitas.

Para que uma ideia, oportunidade, necessidade, incongruência ou conhecimento torne-se uma inovação é necessário planejamento e um processo rigoroso de execução do projeto (DU PREEZ *et al.*, 2006). Isto porque existem riscos e incertezas ao se inovar. O grau de novidade da inovação pode aumentar ou diminuir estes riscos e incertezas. Ademais, a quantidade e qualidade de informações e conhecimentos que se tem a respeito de determinada inovação e de suas possíveis consequências pode tornar esses riscos e incertezas controláveis. Existem níveis de novidades diferentes que variam de melhorias incrementais menores até mudanças radicais que podem transformar o mundo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

O primeiro caso, denomina-se inovação incremental, e baseia-se na melhoria contínua e moderada de produtos e processos. É uma forma de maximizar o valor dos produtos e serviços já conhecidos pela empresa sem a necessidade de fazer grandes investimentos e mudanças. O segundo caso é chamado de inovação radical, na qual a mudança implementada altera tanto o modelo de negócios quanto a tecnologia de uma organização. Ainda há uma classificação intermediária do grau de novidade: a inovação semirradical. Nela

há uma mudança significativa ou no modelo de negócios ou na tecnologia de uma organização, mas não em ambos (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

A inovação também pode ser classificada de acordo com o que ela afeta. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2005), são quatro as categorias da inovação: produto, processo, posição e paradigma. A inovação de produto provoca mudanças nos bens ou serviços que determinada organização oferece: por exemplo, um modelo novo de carro. Por sua vez, a inovação de processo muda a forma com que os bens e serviços são criados e entregues pela empresa: por exemplo, um novo método de fabricação de veículos. Já a inovação de posição gera mudança no contexto em que os bens e serviços são introduzidos pelas organizações no mercado: um exemplo é o caso do Lucozade, uma bebida à base de glicose desenvolvida para restabelecer enfermos que, depois de ser vendida para outra empresa, foi relançada como bebida energética no mercado *fitness*. Por fim, a inovação de paradigma estabelece mudanças nos modelos mentais que orientam a organização, como é o caso da introdução de linhas aéreas de baixo custo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

Figura 5 - Tipos de inovação



Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

Autores como Chesbrough (2006), Gomes e Taveira (2003), Quintane *et al.* (2011) e outros descrevem fases pelas quais projetos passam até serem reconhecidos como uma inovação. Não há um consenso sobre quantas e quais são as fases de um processo de inovação, mas, de um modo geral, baseando-se nesses autores, Kinceler (2013) sintetiza-o em quatro fases (Figura 6).

Figura 6 - Macroprocessos de inovação



Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

A primeira fase é a de geração de ideias; estas são observadas e selecionadas. Na segunda fase as ideias são concebidas, desenvolvidas e experimentadas para se transformarem em produto (bem ou serviço) ou processo. Na fase seguinte o produto passa por ajustes e melhoras para, por fim, na quarta fase ser comercializado no mercado (KINCELER, 2013).

A capacidade de oferecer melhores produtos e serviços (mais rápidos, baratos e de qualidade) é potencializada por processos planejados de inovação. Além disso, mercados anteriormente inexplorados são descobertos por ideias inovadoras e pequenas organizações podem possuir grandes fatias do mercado por suas constantes inovações. O Citibank foi pioneiro ao introduzir o serviço de caixa de atendimento automático e se colocar em uma posição de líder tecnológico (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). O *Cirque du Soleil*, ao eliminar as grandes despesas do circo tradicional (animais, três picadeiros, descontos de grupos para vendas ao público etc.) e unir circo ao teatro, encontrou um novo espaço no mercado. Ao sofisticar o circo, o *Cirque du Soleil* atraiu e atrai pessoas de todas as idades, amantes de circo e de teatro (KIM; MAUBORGNE, 2005). A *Southwest Airlines*, apesar de ser menor que as concorrentes, alcançou a posição de empresa aérea mais eficaz dos Estados Unidos ao reduzir o tempo de espera nos aeroportos, entre outras medidas. Ao inovar esse processo a empresa ganhou vantagem competitiva e manteve-se lucrativa (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Outro exemplo de empresa inovadora é a *Apple Computer*. Ao lançar o *iTunes Music Store*, uma loja que vende música digital e permite que o cliente acesse o arquivo dos diferentes dispositivos Apple, a empresa inovou o mercado (KAHNEY, 2008).

Os exemplos de organizações inovadoras nos mais variados nichos de mercado, estejam eles nos setores público ou privado, mostram que inovações têm por base o conhecimento. Apesar de por muito tempo se acreditar que era necessário apenas criatividade, pensamento livre e flexibilidade para ter novas ideias, atualmente tem-se a consciência de que inovar, de fato, requer tempo, recursos, aptidões, conhecimento e estrutura (FAGERBERG, 2004). Segundo a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005, p. 74), “a criação, difusão e aplicação de conhecimento é essencial para a capacidade de empresas e países de inovar e prosperar em uma economia

global cada vez mais competitiva”. Esse conhecimento pode ter fonte em algo que já foi visto ou experimentado, pode ser resultado de buscas por tecnologia, mercado ou ainda ações de concorrência, pode ser explícito, tácito ou codificado. Independente de como se apresentem, as diferentes combinações de conjuntos de conhecimento criarão novas possibilidades que podem tornar-se inovações (NONAKA; KEIGO; AHMED, 2003).

Apesar de a ciência se manter como fator essencial da inovação, esta é muito mais do que pesquisa e desenvolvimento. Por ser um processo altamente interativo e multidisciplinar, a inovação envolve, cada vez mais, a colaboração de uma rede crescente e diversificada de partes interessadas, instituições e usuários (OCDE, 2010). Ademais, a inovação não mais se restringe a processos dentro de uma organização privada. Atualmente, inovação é desenvolvida nos mais diversos setores, por diferentes agentes e para variados fins. Para Pol e Ville (2009), uma das características marcantes de nossa sociedade é a busca incessante pela criação, adoção e difusão de inovações, sejam elas inovações nos negócios, artísticas ou sociais. Então, por que não usar o potencial da inovação como motor para o desenvolvimento e o crescimento das sociedades?

Os últimos anos refletem um mundo que tenta superar a crise: diminuição do crescimento, aumento de desemprego, dívidas públicas crescentes. Junto aos problemas econômicos, outros desafios, como mudanças climáticas, saúde, segurança alimentar, acesso à água, pobreza, educação, desequilibram o sistema e pressionam governos e populações a mudar. Para a OCDE (2010), enquanto não houver um único instrumento de política que enfrente e supere os desafios econômicos, ambientais e sociais, inovação é o ingrediente chave para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Segundo a organização, inovação impulsiona o crescimento e ajuda a resolver os desafios sociais de forma acessível em termos de custos e de tempo (OCDE, 2010).

Uma das primeiras menções ao termo inovação social data do fim da década de 1960, porém o entendimento era diferente. Ao longo das décadas seguintes, utilizou-se o termo de forma esparsa. As características e os potenciais que hoje a inovação social apresenta passaram a ser desenvolvidos e a evoluírem a partir do final da década de 1990 com a criação de centros de inovação social e com o crescimento das pesquisas sobre como esta inovação poderia auxiliar na resolução de problemas sociais e na melhoria da qualidade de vida.

A próxima seção traz um conceito que é considerado uma alternativa para lidar com os desafios enfrentados pela sociedade hoje: a inovação social.

2.1.2 O que é inovação social

Constatam-se variadas terminologias acerca do tema inovação conforme a visão de cada autor. Para facilitar a compreensão dos conteúdos dispostos nesta pesquisa, mesmo que alguns conceitos se transpassem, assumem-se aqui duas principais terminologias em nível macro: a inovação social, a qual possui derivações (pura ou bifocal) e a inovação em negócio, também chamada de inovação comercial e empresarial por alguns autores. A inovação em negócio, apesar de não ter equivalência, é empregada na literatura, a maioria das vezes, na mesma direção ou quadrante conceitual da inovação tecnológica. A distinção entre essas duas vertentes de inovação é apresentada na próxima seção.

Inovação social é um modo de criar novas e mais efetivas respostas aos desafios enfrentados pelo mundo hoje. É um campo em que não há limites, que pode ser desenvolvido em todos os setores, público, sem fins lucrativos e privado, e no qual as iniciativas mais efetivas ocorrem quando existe colaboração entre os diferentes setores, as partes interessadas e os beneficiários. Inovação social é uma nova ideia ou uma ideia melhorada que, simultaneamente, atende às necessidades sociais e cria novas relações sociais. É um fenômeno capaz de elevar a capacidade de agir da sociedade (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Nos últimos anos, a inovação social vem conquistando espaço por ter essa capacidade e por outras razões: as ferramentas clássicas de políticas governamentais e as soluções dadas pelo mercado provaram ser insuficientes para suprir as desigualdades sociais, as questões da sustentabilidade e os problemas de mudanças climáticas. A sociedade civil por si só não possui os recursos necessários para lidar com problemas complexos em larga escala, e os custos para ultrapassar os desafios sociais se elevam. A inovação social surge como um meio alternativo e acessível de mudança que une todos em prol de melhorias sociais (ANDRÉ; ABREU, 2006; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BIGNETTI, 2011).

Contudo, ainda que a inovação social seja uma alternativa para os problemas sociais e para a crescente preocupação com as falhas do mercado que geram desigualdades, os estudos sobre o tema “não representam parcela significativa das pesquisas acadêmicas, e o conjunto de abordagens, metodologias e práticas ainda não se constitui num corpo consolidado de conhecimentos” (BIGNETTI, 2011, p. 4). Outra barreira para a consolidação de um entendimento único sobre inovação social advém do fato de o termo ter obtido espaço nas discussões e nas publicações nos mais variados âmbitos (HENDERSON, 1993; ZIMMERMANN, 1999; DEES, 2002; ANDRÉ; ABREU, 2006; POL; VILLE, 2009). Isto é, essa difusão que alcança as mais diversas disciplinas como sociologia, administração, economia, serviço social e ciências políticas torna difícil o estabelecimento de um conceito único e claro

para inovação social (RUEDE; LURTZ, 2012, p. 2).

O Quadro 1 apresenta as diversas definições de inovação social encontradas na literatura.

Quadro 1 - Definições de inovação social segundo diferentes autores

Autor	Conceito
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.
Dagnino e Gomes (2000)	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Goldenberg (2004)	Inovação Social é o desenvolvimento e a aplicação de nova(o)s ou melhorada(o)s atividades, iniciativas, serviços, processos ou produtos desenhados para superar os desafios sociais e econômicos enfrentados por indivíduos e comunidades.
Novy e Leubolt (2005)	A inovação social deriva principalmente de: satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.
Rodrigues (2006)	Mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções.
Moulaert <i>et al.</i> (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e <i>empowerment</i>) através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária.
Mulgan <i>et al.</i> (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.
Phills <i>et al.</i> (2008)	O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que seja mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida.
Hochgerner (2009)	Inovações sociais são novos conceitos e ações aceitos por grupos sociais impactados que são aplicados para superar desafios sociais.
Murray; Caulier-Grice;	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas

Continua

Autor	Conceito
Mulgan (2010)	para a sociedade e aumentam a sua capacidade de agir.
Howaldt e Schwarz (2010)	Uma inovação social é uma nova combinação e/ou uma nova configuração de práticas sociais em determinadas áreas de ação ou contexto social promovidas por determinados atores com o objetivo de melhor satisfazer ou responder às necessidades e problemas da sociedade.

Fonte: adaptado de Bignetti (2011).

Na tentativa de sistematizar o corpo conceitual de inovação social, Ruede e Lurtz (2012) agruparam suas diferentes definições encontradas na bibliografia em sete categorias, explicadas abaixo. Ao fazerem isso, eles esclareceram os diferentes entendimentos sobre o assunto e as diferentes maneiras em que o tema é empregado. Assim, mostram a abrangência conceitual da inovação social.

- Fazer algo bom para/na sociedade: os autores alocados na primeira categoria compartilham da ideia de que a inovação pode ser utilizada como forma de superar os desafios da sociedade, que pode ser instrumento para beneficiar determinados grupos e melhorar o bem-estar dos indivíduos. Para os autores desta categoria (ver Quadro 2), uma inovação social compreende novas ideias que simultaneamente atendem necessidades sociais e criam novas relações sociais. E nesse sentido tem meios e fins sociais (SOCIAL INNOVATION EXCHANGE (SIX), 2010).
- Mudar práticas e/ou estruturas sociais: na segunda categoria, inovação social é relacionada com mudança na prática social. Assim, inovações sociais são novos arranjos que mudam as práticas existentes e melhoram as condições sociais.
- Contribuir para o desenvolvimento urbano e da comunidade: na terceira categoria, o termo inovação social faz referência à mudança de atitudes e de instituições com o intuito de contornar práticas que fortalecem e preservam situações de exclusão social.
- Reorganizar processos de trabalho: a quarta categoria deixa de lado a sociedade como um todo para tratar de inovação social dentro de uma organização. Segundo os autores (ver Quadro 2), esse tipo de inovação social é chamado de *workplace innovation*.

- Imbuir inovações tecnológicas com significado cultural e relevância: a quinta categoria considera que uma invenção tecnológica não se sustenta sozinha como uma inovação bem-sucedida; é preciso que esteja inserida em um contexto cultural e nele seja significativa. A inovação social aconteceria no momento em que a inovação tecnológica ganha significado no sistema social e é aceita por ele.
- Fazer mudanças na área de trabalho social: a sexta categoria traz inovação social como uma mudança conduzida por meio de processo guiado que teria a participação dos beneficiários a fim de transformar as estruturas de ação existentes e as condições no sistema social.
- Inovar por meio da conectividade digital: a sétima e última categoria é o entendimento mais recente de inovação social e está intimamente ligada ao mundo digital, especialmente ao que se refere às relações nas redes sociais. Apesar de não haver uma definição explícita na literatura do que seja inovação social para essa categoria, pode-se deduzir. A inovação social por meio de redes sociais como o *Facebook* é desenvolvida durante o próprio processo de geração de inovação empresarial (geração, protótipo, implementação comercial e iteração contínua). O processo social que apoia o processo de inovação inclui *crowdsourcing*, possibilidade de *feedback*, colaboração para o desenvolvimento de protótipos e persuasão dos usuários da rede social para utilizarem a inovação.

Todas as definições de inovação social descritas acima permitem uma percepção do alcance e interdisciplinaridade que o termo possui. O Quadro 2 traz mais informações sobre essas categorias dos autores Ruede e Lurtz (2012).

Quadro 2 - Categorização da inovação social

Nome da categoria	Fazer algo bom para/na sociedade	Mudar práticas e/ou estruturas sociais	Contribuir para o desenvolvimento urbano e da comunidade	Reorganizar processos de trabalho	Imbuir inovações tecnológicas com significado cultural e relevância	Fazer alterações na área de trabalho social	Inovar por meio da conectividade digital
Pergunta guia	Quais inovações são necessárias para uma sociedade melhor?	O que podemos dizer sobre mudanças e como as pessoas interagem?	Como podemos aproximar desenvolvimento de uma comunidade quando colocamos as necessidades humanas em primeiro lugar e não as necessidades dos negócios?	O que mais podemos dizer sobre inovações dentro de organizações se deixarmos de fora as inovações tecnológicas?	O que mais é necessário para tornar tecnologia em inovação bem-sucedida?	Como podemos melhorar a prestação de trabalho social profissional para melhor atingir os objetivos do trabalho social?	Quais possibilidades para inovar nós temos em um mundo em que as pessoas são conectadas digitalmente em redes sociais?
Autores	Mulgan <i>et al.</i> (2007) Phills <i>et al.</i> (2008) Dawson and Daniel (2010) (SIX) and young Foundation (2010)	Howalds and Swartz (2010) Zapf (1991) Simms (2006)	Moulaert <i>et al.</i> (2005) Moulaert (2010)	Holt (1971) Pot and Vaas (2008)	Cova and Svanfeldt (1993)	Maclicke (1987)	Shih (2009) Azua (2010)

Continua

Nome da categoria	Fazer algo bom para/na sociedade	Mudar práticas e/ou estruturas sociais	Contribuir para o desenvolvimento urbano e da comunidade	Reorganizar processos de trabalho	Imbuir inovações tecnológicas com significado cultural e relevância	Fazer alterações na área de trabalho social	Inovar por meio da conectividade digital
Foco principal	Bem-estar humano nas sociedades	Práticas sociais	Desenvolvimento de comunidades centradas no ser humano	Organizações de trabalho	Aspectos não tecnológicos da inovação	Prestação de trabalho social	Inovações no mundo digital
Relevância prática para	Atores interessados no bem-estar social	Sociologistas	Desenvolvedor urbano (representante público, sociedade civil local)	Gestão de recursos humanos	Pessoas encarregadas de inovações empresariais	Profissionais de trabalho social	Pessoas que envolvem o mundo digital social em seus processos de inovação empresarial
Número de artigos	127	53	39	28	11	8	2
Relações com inovações que buscam lucro	Possível, mas não é o foco	Pode ser causa ou consequência	Nenhuma	Meta eficaz como condutora de inovação	Normalmente sim	Meta eficaz como condutora de inovação	Normalmente sim
Relação com inovação tecnológica	Possível	Pode ser causa ou consequência	Nenhuma	Possível	Tem conexão	Possível	Tem conexão

Fonte: adaptado de Ruede e Lurtz (2012).

Ao se observar o Quadro 2, é possível perceber que cada categoria de inovação social foca em um objetivo específico demonstrado pela pergunta guia e pelo esclarecimento do foco principal que cada área possui. Além disso, é notória a concentração de produção científica nas três primeiras categorias, o que indica que o termo inovação social está relacionado mais frequentemente a uma alternativa/complemento às já desgastadas políticas do Estado e do mercado; algo desenvolvido pelas pessoas envolvidas na superação dos desafios sociais. Do Quadro 2 infere-se também a forte ligação da inovação tecnológica com a inovação social, já que em apenas uma categoria nenhuma relação é apontada.

Os Quadros 1 e 2 apresentam diferentes conceitos e categorizações de inovação social, os quais ampliam o leque de observação de ações inovadoras socialmente. Faz-se necessário, então, definir quais concepções norteiam esta pesquisa. Inovação social significa ideias, ações e conhecimentos novos ou melhorados, mais efetivos, eficientes, sustentáveis ou justos que os existentes, cuja finalidade é superar as necessidades sociais nas mais diversas áreas por meio da cooperação e participação de todos os envolvidos (PHILLS *et al*, 2008; BIGNETTI, 2011). Ao lado do objetivo de satisfazer às necessidades sociais, estão o de promover a inclusão social, o de capacitar e empoderar os atores envolvidos (ANDRÉ; ABREU, 2006) e o de criar valores condizentes com os interesses dos grupos sociais em detrimento da apropriação de valor e dos interesses individuais (MIZIK; JACOBSON, 2003). Ademais, inovação social é um processo de aprendizagem coletivo com base no potencial dos indivíduos e dos grupos que permite a realização de transformações sociais, a formação de novas relações sociais e até novas estruturas sociais (BIGNETTI, 2011).

No entanto, deve-se esclarecer que nem todo processo de mudança social é necessariamente uma inovação social. Esta tem como características a novidade e a ação intencional orientada para atingir o resultado desejado, ou seja, superar as necessidades sociais, promover o bem-estar comum, a sustentabilidade e a inclusão social. Inovações sociais são planejadas, coordenadas e orientadas para o objetivo específico de, por meio de novas práticas sociais, fazerem mudanças sociais (HELLSTRÖM, 2004; HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

Em um nível micro, os objetivos das inovações sociais contribuem para o desenvolvimento humano, a melhoria contínua do padrão de vida e o enriquecimento da capacidade de agir de grupos e indivíduos, por exemplo. Adota-se nesta tese o conceito de desenvolvimento humano defendido por Sen (2003), o qual leva em conta não somente o acesso à renda, mas também à saúde, saneamento, transporte público, energia, educação etc. Já numa

perspectiva macro, inovação social trata de uma mudança geral na sociedade ao eliminar desigualdades e promover o desenvolvimento sustentável (BUCHEGGER; ORNETZEDER, 2000 *apud* BULUT; EREN; HALAC, 2013). Nessa última visão, a inovação social tomaria forma quando uma nova ideia estabelecesse um jeito de pensar e agir que mudasse os paradigmas existentes (CAJAIBA-SANTANA, 2013).

É importante destacar que, para que uma inovação seja considerada “social”, é preciso que ela melhore tanto o desempenho econômico quanto o social (humano) da sociedade na qual ela se desenvolve. Ou seja, que melhore a qualidade e a quantidade de vida: por exemplo, inovações que conduzam a uma melhor educação, melhor qualidade do meio ambiente e maior expectativa de vida (quantidade de vida) (POL; VILLE, 2009).

Por fim, a internalização do conceito de inovação social demanda a vivência neste tipo de iniciativa. Adquire-se esta mentalidade por meio da educação e da mudança na cultura organizacional. Somente deste modo se conseguirá testemunhar o progresso social (PINSENT, 2012). No sentido de esclarecer outros aspectos caracterizadores de uma inovação social, a próxima seção aprofunda o debate acerca das diferenças entre inovação em negócio e inovação social e apresenta as principais dimensões da inovação social, seus critérios e seus determinantes.

2.1.3 Diferenças entre inovação em negócio / tecnológica e inovação social

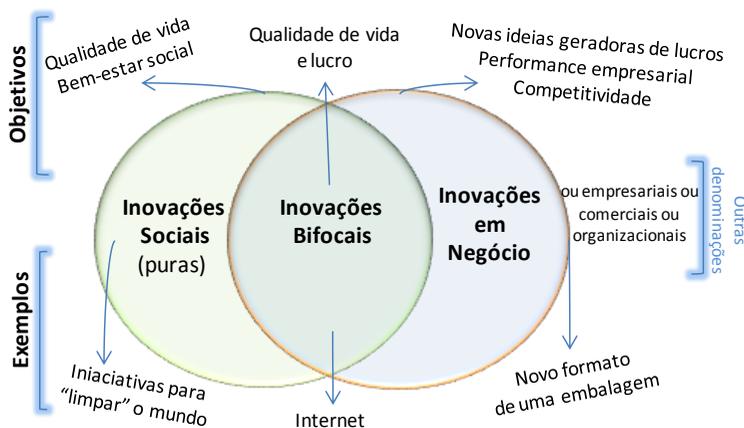
Inovações em negócios e inovações sociais possuem significativas interações. Na verdade, inovações dificilmente se restringem aos limites da área para a qual foram desenvolvidas e acabam por espalhar seus reflexos por outras dimensões. Nesse sentido, é possível que uma inovação em negócio gere uma inovação social, ou que uma inovação social gere uma inovação em negócio. Contudo, em geral, prever ou antecipar os impactos futuros dessas inovações não é possível (POL; VILLE, 2009).

Em sua forma pura, uma inovação em negócio busca lucro, ou seja, a criação de uma nova ideia tem a intenção de retorno financeiro como aspecto motivados. Este tipo de inovação abrange inovações tecnológicas (novos ou melhorados produtos e processos) e inovações organizacionais (mudanças na estratégia, estrutura ou rotina da empresa). Por outro lado, uma inovação social pura implica uma nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade de vida ou a quantidade de vida; ou ambos. Assim, não seria movida por expectativa de maximização de lucro. Apesar de existirem casos em que inovação social e inovação de negócios se confundem, é essencial fazer a diferenciação entre elas para que suas características possam ser mais bem

exploradas e analisadas (POL; VILLE, 2009).

As inúmeras denominações e definições de inovação social podem ser visualizadas na Figura 7.

Figura 7 - Tipos e terminologias de inovação social conforme a literatura



Fonte: elaboração própria (adaptada de POL; VILE, 2009).

As inovações sociais puras são aquelas cujas concepções estão voltadas exclusivamente para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos, sem interesses financeiros. As iniciativas de sustentabilidade ambiental deflagradas pelo Greenpeace e outras ONGs são exemplos desta subclassificação. As bifocais são aquelas que geram lucro e, ao mesmo tempo, inovam em prol do bem-estar social, como por exemplo, o advento da internet. O arcabouço teórico levantado coloca as inovações tecnológicas na dimensão das inovações em negócio. Devido ao fato de historicamente terem desempenhado um papel crucial para as empresas, neste eixo os dispositivos móveis (*PDA*s - assistentes pessoais digitais) são exemplos, uma vez que inovaram as atividades de aquisição e compartilhamento de informações, como na logística das empresas e, concomitantemente, permitiram facilidades que podem contribuir para o bem-estar da sociedade (educação e comunicação). Por outro lado, as inovações tecnológicas, são também consideradas complementares às inovações sociais, ou seja, estimulam as inovações sociais; e estas geram inovações tecnológicas (LÉVESQUE; CREVIER, 2002). O Quadro 3 amplia a distinção entre os tipos de inovação.

Quadro 3 - Critérios de diferenciação da inovação em negócios e inovação social

Critérios	Inovação em negócios	Inovação Social
Objetivo da inovação	maximização do lucro	melhoria da qualidade de vida / desenvolvimento humano
Valor da inovação	econômicos	bem-estar social
Locus da inovação	empresa	comunidades
Processo da inovação	metodologias consolidadas	em construção
Proteção da inovação / escala	sigilo empresarial	transparência e ampla disseminação

Fonte: elaboração própria (com base nas pesquisas realizadas).

O primeiro critério encontrado na literatura refere-se ao objetivo. Enquanto inovações em negócios se baseiam na maximização do lucro, na concentração de vantagens competitivas e estão voltadas para a lógica da concorrência e do mercado (MULGAN *et al.*, 2007; POL; VILLE, 2009; BIGNETTI, 2011; CAJAIBA-SANTANA, 2013), as inovações sociais não são orientadas prioritariamente para ganhos econômicos, pois têm o propósito de gerar benefícios sociais e melhorar a qualidade de vida (BIGNETTI, 2011; HOWALDT; SCHWARZ, 2010; DAWSON; DANIEL, 2010; CAJAIBA-SANTANA, 2013).

O segundo critério presente na literatura tem relação com os valores. À medida que a inovação em negócios é norteada por valores empresariais e econômicos, tais como redução de custos e aumento de produtividade, ou seja, apropriação de valor, a inovação social preocupa-se em criar valores como o bem-estar social e a solidariedade (ECHEVERRÍA, 2008 *apud* JOÃO; GALINA, 2013).

O terceiro critério de diferenciação entre a inovação em negócios e a social é o lócus, ou seja, o lugar onde ela é desenvolvida e aplicada. Segundo Chesbrough (2006), a inovação tecnológica está concentrada na empresa; já a social, tem foco em ações comunitárias que geralmente começam com iniciativas pequenas e locais (GOLDSMITH, 2010).

O quarto critério que se destaca na literatura é relativo ao processo de inovação. A inovação tecnológica desenvolve-se, frequentemente, por meio de

estágios definidos que obedecem a uma sequência e são controlados por ferramentas específicas de gestão. Ademais, normalmente necessitam de recursos materiais, humanos e financeiros (OCDE, 2005). Por sua vez, o processo de inovação social não tem uma metodologia definida, apesar de ter uma lógica parecida com a do processo de inovação em negócios. Além disso, ele é uma construção social à proporção que durante o seu desenvolvimento há a participação dos beneficiários visando à geração de soluções para os problemas sociais (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

O quinto critério faz referência à difusão do conhecimento obtido pelo processo de inovação. Enquanto o conhecimento envolvido na inovação tecnológica, fruto de investimentos altos em pesquisa e desenvolvimento para melhorar a competitividade de uma empresa, é impedido, de todas as formas, de se espalhar, nas inovações sociais o conhecimento gerado necessita ser difundido para outras comunidades para ser replicado e se tornar solução para problemas sociais em outros lugares também (BIGNETTI, 2011).

A seção seguinte analisa os agentes que participam das inovações sociais.

2.1.4 Atores / Agentes da inovação social

O processo de inovação social evolui e é conduzido por meio de uma contínua interação entre desenvolvedores e beneficiários que almejam suprir necessidades, expectativas e aspirações (BIGNETTI, 2011); e é concebido como interativamente influenciado por ambos, agentes (desenvolvedores e beneficiários) e estrutura social (meio em que vivem) (CAJAIBA-SANTANA, 2013). Os beneficiários são pessoas privadas do acesso à qualidade de vida. Contudo, quem são os responsáveis por iniciativas inovadoras que atendem às necessidades das comunidades? Quem são os idealizadores que desenvolvem inovações sociais?

Para Mulgan *et al.* (2007), são três as principais lentes para visualizar como a mudança acontece: indivíduos, movimentos sociais e organizações. Porém, as iniciativas para inovações sociais também podem partir de governos, por meio de políticas públicas e de leis, ou de instituições públicas e privadas (ANDRÉ; ABREU, 2006; RUEDE; LURTZ, 2012; BULUT; EREN; HALAC, 2013).

Figura 8 - Atores da inovação social



Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

Como ilustrado na Figura 8, indivíduos podem ser os agentes de mudança no setor social ao desenvolverem soluções inovadoras para os problemas da sociedade. Segundo Ashoka (2010), esses indivíduos são empreendedores sociais que, ao invés de esperar as ações de governos e dos setores privados para solucionar as necessidades da sociedade, encontram o que não está funcionando e resolvem o problema persuadindo sociedades inteiras para caminharem em diferentes direções. Como exemplo, pode-se citar: Robert Owen (fundou fábricas que funcionam cooperativamente), Octavia Hill (inventou coisas como gestão de habitação, proteção do patrimônio e habitação comunitária), Michael Young (ajudou a fundar o Estado Nacional voltado para a democracia) e Vera Cordeiro (fundou a Associação Saúde Criança Renascer) (MULGAN, 2006). Outras características do empreendedor são expostas no Quadro 4.

Quadro 4 - Critérios de diferenciação entre empreendedorismo privado e social

Empreendedorismo Privado	Empreendedorismo Social
É individual	É coletivo
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para a comunidade
Tem foco no mercado	Tem foco na busca de soluções para os problemas sociais
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o impacto social
Visa a satisfazer às necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	Visa a resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las

Fonte: Melo Neto; Fróes (2004).

Os movimentos sociais também são fomentadores de mudança e causadores de inovações sociais. Essas manifestações sociais que se desencadeiam a partir de descontentamentos atuam nas mais diversas áreas, como direito das mulheres, meio ambiente, programas de capacitação, incentivo à cultura, segurança alimentar, saúde para todos etc. São exemplos: ambientalismo, feminismo, economia solidária etc.

Além de iniciativas individuais e de movimentos sociais, inovações sociais podem surgir a partir de organizações já existentes ou criadas especialmente para atender a determinadas demandas sociais. Organizações como o Greenpeace, a Anistia Internacional e os Médicos sem Fronteiras são exemplos. Todavia instituições públicas e privadas também atuam desenvolvendo inovações sociais, seja porque suas funções exigem ou em razão de uma noção de responsabilidade social. Ademais, os próprios governos inovam socialmente, como no caso do Programa Mulheres Mil, uma parceria dos governos federais brasileiro e canadense que foi operacionalizada por meio de instituições de ensino público.

Por fim, cabe destacar outro importante ator no desenvolvimento de inovações sociais: os centros de inovação social. Estes podem originar-se tanto de indivíduos enquanto empreendedores sociais quanto de organizações sem fim lucrativos, de movimentos sociais, de instituições de ensino e de iniciativas governamentais. Na maioria das vezes são compostos por representantes de variadas entidades, os quais, colaborativamente, atuam em um espaço comum

por um mesmo fim. Muitos destes centros são oriundos de universidades. Ao redor do mundo, cada centro define seus objetivos e seu foco de ação, contudo seu fundamento é propiciar um ambiente de pesquisa e, principalmente, de ação, que catalise a criação e evolução de inovações sociais. A seção 2.1.7 aprofunda a discussão sobre estes centros.

Todos os fomentadores de inovação social citados nesta parte do trabalho complementam suas atividades reciprocamente, por isso é essencial que haja cada vez mais atores dispostos a se envolver com esse modo de mudar e beneficiar a sociedade. A atuação conjunta desses atores, aliando os provedores aos usuários, é a chave para a mudança na cultura social e das organizações rumo a um cenário que reconheça o valor da inovação social (PINSENT, 2012).

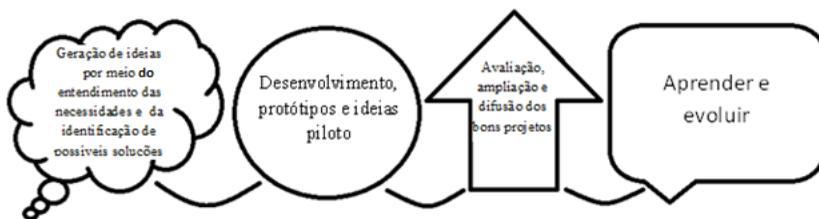
A próxima seção descreve como se desenvolvem as inovações sociais, seus estágios e atividades.

2.1.5 O processo de inovação social

O desenvolvimento de uma inovação ocorre por meio de um processo com estágios definidos. Para a Booz Allen Hamilton (empresa de consultoria especializada em estratégia e tecnologia da informação), um denominador comum entre inovações bem-sucedidas é o seu rigoroso processo de gestão, disciplinado, com controle dos fatores críticos em cada fase (DU PREEZ; LOUW, 2007). A inovação social também é dinamizada por um processo, contudo este é complexo e interativo, o que torna difícil distinguir seu progresso em estágios (VAN DE VEN; HARGRAVE, 2004).

As dimensões do processo de inovação social constituem um dos aspectos teóricos menos estudados na literatura sobre inovação social (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012; BRACKERTZ, 2011). Entretanto, Mulgan (2006) foi um dos primeiros autores a sugerir um processo de inovação social, seguido por colaboradores (CUNHA; BENNEWORTH, 2013). Mulgan *et al.* (2007) delineiam superficialmente fases pelas quais passam inovações sociais em uma perspectiva macro, como mostra a Figura 9.

Figura 9 - Macroprocesso de inovação social



Fonte: elaboração própria (com base nas pesquisas realizadas).

O primeiro passo para a inovação é a identificação de uma necessidade que não está sendo atendida ou mal atendida e de uma ideia de como essa necessidade poderia ser suprida. Algumas vezes os problemas a serem solucionados são flagrantemente óbvios (fome, doenças), porém outras vezes é difícil reconhecê-los (violência doméstica). Para nomear e definir essas necessidades recorre-se a movimentos sociais, a ativistas, a organizações voluntárias ou mesmo à observação cuidadosa. A segunda fase do processo de inovação é testar na prática uma ideia promissora. É nessa fase que as ideias mostram suas falhas, são melhoradas e evoluem. O próximo passo ocorre quando a ideia demonstra-se apta a ser desenvolvida na prática. Na terceira fase do processo de inovação social a ideia é alimentada, ampliada, replicada, adaptada a outras realidades (espalha-se) ou, ainda, franqueada. A última fase é a do aprendizado e da adaptação (MULGAN *et al.*, 2007).

Esta descrição superficial das fases do processo de inovação social intenciona esclarecer que o foco das observações não pode estar apenas no resultado final. Devido ao fato de o processo de inovação social ser uma construção coletiva, o que requer atenção às diferentes variáveis envolvidas, como o pensamento de indivíduos/grupos, seus valores, seus comportamentos, sua relação com o sistema social etc., ele deve estar na luz das observações (CAJAIBA-SANTANA, 2013).

Outros autores, como Caulier-Grice *et al.* (2012) e Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010), descrevem o processo de inovação social como compreendido em seis estágios, os quais seguem a mesma linha de Mulgan (2007). São os seguintes: o primeiro estágio denomina-se *prompts*, inspirações e diagnóstico, e envolve a identificação da necessidade que precisa ser suprida e a formulação de uma questão para identificar as causas da raiz do problema, e não só os sintomas; o segundo estágio, propostas e ideias, dedica-se à geração de novas ideias que dão soluções à necessidade identificada; o terceiro estágio é intitulado protótipo e piloto, e é nesse momento que as ideias são testadas na prática; o quarto estágio, sustentação, é voltado para o desenvolvimento de um

modelo de negócio que garanta a viabilidade financeira da solução para que ela possa ser praticada por um longo período; o quinto estágio refere-se ao escalonamento e difusão, e é aqui que se definem as estratégias para crescimento e difusão das inovações sociais; finalmente, o sexto estágio denomina-se mudança sistêmica e é o objetivo final de uma inovação social, no sentido de que ela influencie movimentos sociais, modelos de negócio, leis e regulamentações, enfim, a estrutura social como um todo (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Westley Patton e Zimmerman (2006) também tratam do processo de inovação social, porém, desviam o foco para o papel do inovador durante o processo de inovação social e, a partir desta perspectiva, descrevem sete fases de tal processo. Em uma primeira fase, determinada pessoa ativa e solidária reconhece problemas, injustiças e outras situações que precisam ser resolvidas. É a conscientização de que as coisas não podem permanecer como estão que ilumina uma possibilidade de mudança (*getting to maybe*). Na segunda fase, o inovador social estuda aprofundadamente a situação para melhor compreendê-la, para identificar a estrutura em que o problema está inserido e suas causas (*stand still*). Enquanto o inovador social observa, pensa, analisa e pondera sobre a situação identificada, ele também age procurando aliados que vão ajudá-lo a encontrar, reestruturar e desbloquear recursos essenciais para o desenvolvimento da inovação. Esta é a terceira fase (*powerful strangers*). Na etapa seguinte as iniciativas de um inovador social passam a coincidir com as de outros, os seus objetivos se tornam visíveis e ele começa a encontrar uma solução para o problema (*let it find you*). A quinta fase é marcada pela emergência de novas barreiras: desafios organizacionais e ameaças de interesses divergentes podem dificultar o desenvolvimento da inovação social (*cold heaven*). Na próxima etapa, finalmente, a inovação social consegue ser bem-sucedida e expandir (*hope and history rhyme*). Por fim é na última fase que o inovador social percebe o caminho que percorreu, os esforços que fez e o valor deles (*the door opens*).

Outro modelo de processo de inovação social é o proposto por Neumeier (2012), o qual composto por três estágios: problematização, expressão de interesses e delimitação e coordenação. O primeiro ocorre quando um ator, ou um grupo deles, decide mudar comportamentos e atitudes. O segundo ocorre quando outros atores reconhecem as mudanças de comportamento e atitudes dos primeiros e ficam interessados. Por fim, no terceiro estágio há uma coordenação para empoderar a capacidade dos atores e resolver o problema.

Esses modelos do processo de inovação social descritos acima focam em diferentes perspectivas. O primeiro, no progresso da inovação social; o segundo, na figura do inovador social; e o terceiro, na construção da capacidade da sociedade para inovar (CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

Faz-se importante observar que, apesar de o processo de inovação social parecer linear, ele não o é. Ademais, pode ser que uma inovação social não passe por todos os estágios e fique restrita a uma escala local, o que acontece na maioria dos casos (CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

Cunha e Bennisworth (2013) propõem uma compilação dos processos anteriores. Desta forma, apresentam um processo com sete estágios que abrange todas as etapas propostas acima. São eles: geração de ideias, criação de um espaço experimental, demonstração, decisão de expandir, coalizão de apoio, codificação e difusão. No primeiro estágio, após a identificação da necessidade, é preciso gerar uma solução para o problema. Depois da identificação das soluções, cria-se, no segundo estágio, um plano para sua implementação e se estabelece um espaço onde a solução pode ser testada controladamente. O terceiro estágio é o momento em que se testa a ideia em casos específicos para ver se ela funciona. No quarto estágio se toma a decisão de evoluir a ideia para uma maior escala ou não. Se a escolha for expandir a ideia testada, é preciso montar uma estrutura para dirigir esta expansão; este é o quinto estágio. No sexto estágio se estuda como aquela inovação social pode ser codificada para ser repetida em outros contextos. Por fim, no último estágio acontece a difusão daquela inovação social.

No que diz respeito aos aspectos facilitadores do processo de inovação social, alguns atributos estruturais são necessários às organizações. A cultura organizacional e seus processos de comunicação e compartilhamento de conhecimento são alguns determinantes. Questões importantes remetem a como funciona a organização, quais são a cultura e os valores embutidos, qual tipo de informação é mantida e compartilhada entre as pessoas e por quais mecanismos. É válido lembrar que o termo organização não se refere somente a entidades legalizadas, mas sim a forma com que as pessoas são organizadas a fim de proporcionar um ambiente potencializador de inovações sociais (TAATILA *et al.*, 2006).

Os processos de inovação social apresentados acima não são muito diferentes dos descritos em outros tipos de inovação. Contudo, observa-se que a iniciativa para uma inovação social nasce de demandas sociais (SCHACHTER; ALCÁNTARA; MATTI, 2012); ademais é necessário um maior esforço para a mobilização dos diferentes atores de inovação social em busca de formar e organizar redes de cooperação. Também se pode destacar que os beneficiários das potenciais soluções normalmente interagem durante todas as etapas, fato que não é prática comum nas inovações em negócios, nas quais o processo é desenvolvido e mantido dentro da empresa. Por sua vez, os recursos para se inovar tendem a ser mais escassos nas inovações sociais, uma vez que as empresas já estão estruturadas, mesmo que minimamente, com infraestrutura, pessoas e tecnologias. Em se tratando da fase de testes, devido

ao engajamento dos demandantes envolvidos durante todo o processo, provavelmente é mais acessível nas inovações sociais. Por fim, na etapa de difusão, se de um lado estas inovações tendem a requerer menor esforço, já que o público-alvo normalmente são necessitados que clamam por melhores condições, de outro, em algumas vezes, é preciso grandes investimentos em *marketing* para convencer o potencial consumidor de que a inovação tecnológica é melhor que as do concorrente.

Para desempenhar as atividades de cada processo ou etapa de uma inovação social há estratégias e ferramentas. Algumas delas são reveladas na próxima seção.

2.1.6 Ferramentas para a inovação social

Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008) alertam para a escassez de estudos sobre essas ferramentas e sugerem uma série de instrumentos provenientes de uma investigação mundial a respeito da maneira como são geradas, desenvolvidas e difundidas as inovações sociais, a partir de variados campos - negócios, organizações civis, *design*, políticas públicas, profissionais e empreendedores sociais. São ferramentas que ajudam a criar as condições para a inovação social, que atuam nos processos de inovação social e outros ligados à natureza sistêmica da inovação.

Como evolução do trabalho mencionado no parágrafo anterior, o livro *The Open Book of Social Innovation* correlaciona as ferramentas e estratégias aos estágios do processo de inovação social de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), conforme ilustrado na Figura 10.

distribuição por meio de movimentos sociais, marcas e mercados, induções financeiras, alvos sociais, políticas públicas, endosso pelos reguladores, franquias sociais, disseminação das melhores práticas, procura *on-line*, leilão *on-line*, formas de comissionamento e outros. Por fim, com o intuito de potencializar mudanças na estrutura social, a **Inovação Sistêmica** ocorre por meio da formação de academias de inovação, novas infraestruturas, engajamento de cidadãos em todo o processo, novos direitos, novas leis, taxas e estruturas fiscais, contabilidade pública, movimentos sociais focados na inovação e transformação social etc.

Há ainda um conjunto de ferramentas para medir e/ou avaliar as inovações sociais: análise de custo benefício, ferramentas de preferência declarada, matrizes de contabilidade social, avaliação de impacto social, retorno social do investimento (SROI), medidas de satisfação de vida, *balanced scorecards*, pesquisa de experiência do usuário são algumas delas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

A universidade de Harvard (2014) também oferece outro conjunto de ferramentas de apoio aos inovadores sociais. São guias e recursos para empreendedores interessados em criar empresas sociais e organizações não governamentais.

Em um mundo cada vez mais conectado digitalmente e cada vez mais desenvolvido tecnologicamente é improvável que a inovação social não sofra a influência desse contexto. O fato é que isso é positivo. A evolução da tecnologia da informação cria possibilidades para melhorar nossa capacidade de atender às necessidades sociais, como educação a distância. Ademais, a internet facilitou o crescimento de redes sociais como *Facebook*, *MySpace* e *Twitter*, as quais encorajam a cooperação social e a comunicação (BEP, 2011).

Outras formas, não necessariamente assistidas por computador, também contribuem para mobilizar pessoas, empresas e governos com o intuito de gerar soluções inovadoras para superar os desafios sociais: as tecnologias sociais.

Tecnologias sociais são “um conjunto de técnicas e procedimentos associados a formas de organização coletiva que representam soluções para a inclusão social e melhoria da qualidade de vida” (DOWBOR *et al.*, 2004, p. 66). São produtos, técnicas e/ou metodologias replicáveis desenvolvidos a partir da interação com a comunidade e que representam efetivas transformações sociais (Rede de Tecnologia Social). As ações de tecnologia social têm características marcantes como o “envolvimento da comunidade na busca de soluções para o desenvolvimento local”, a “tomada de decisões conjuntas sobre as alternativas locais de desenvolvimento e crescimento”, a “geração de trabalho e emprego que possam garantir aos cidadãos renda e sobrevivência digna”, o “respeito aos recursos locais (humanos, materiais,

financeiros, tecnológicos) e a utilização destes recursos de forma racional, renovável, sem desperdícios e/ou destruição que comprometam gerações futuras” (FARFUS *et al.*, 2007, p. 102).

Os exemplos de tecnologias sociais são visualizados nas mais diversas áreas que apresentam problemas sociais. A Fundação Banco do Brasil e a Rede de Tecnologias Sociais são duas instituições que fomentam essas ações na saúde, educação, agricultura, meio ambiente etc. A tecnologia Agricultura Familiar em Faixa de Dutos “consiste em cultivar hortaliças nas faixas de dutos da Transpetro e fazer a gestão de uma Agroindústria que vem funcionando como um centro de aprendizagem permanente e de referência para a baixada fluminense” (Fundação Banco do Brasil). O projeto tem por objetivo o desenvolvimento da consciência da realidade socioambiental, a transformação da cooperativa Univerde “num instrumento de inclusão social e econômica capaz de gerar renda, cidadania e oportunidade de trabalho para nossos companheiros, através da produção de alimentos orgânicos” e a “geração de trabalho e renda para 24 famílias da Cooperativa Univerde, mantendo na organização da produção, comercialização interna e externa, cuidando do meio ambiente e conservando as faixas de dutos da Petrobras” (Fundação Banco do Brasil).

Outro exemplo de tecnologia social é o projeto A Vida é Feminina, que

atende mulheres, mães de crianças da Escola de Dança e Integração Social para Criança e Adolescente (EDISCA), com um conjunto de ações integradas nas áreas de educação, saúde e profissionalização básica, desenvolvendo competências familiares para educação de jovens e promovendo o desenvolvimento humano através do enfoque de gênero e cidadania (Fundação Banco do Brasil).

Os objetivos desse projeto são a “inclusão social de crianças e adolescentes pelo acesso a direitos”, a “aquisição de competências individuais relacionadas ao autocuidado, educação e profissionalização básica”, o “desenvolvimento de competências interpessoais para a inclusão social e educação de crianças e adolescentes” e o “desenvolvimento da produtividade para o trabalho em empreendimentos pessoais e coletivos” (Fundação Banco do Brasil).

O campo da inovação em negócios é mais maduro e potencialmente tem mais instrumentos que podem ajudar os inovadores sociais (LETTICE; PAREKH, 2010). Não obstante, algumas das ferramentas apresentadas nesta seção são recentes criações voltadas para a inovação social, mas verifica-se que

muitas são conhecidas tecnologias e ferramentas largamente utilizadas nos variados campos da ciência. As plataformas colaborativas e as redes sociais são alguns exemplos de tecnologias, assim como os planos de negócio, os quais há décadas são conteúdos ministrados em cursos de administração. Conhecer e desempenhar o uso criativo de modo adaptativo a cada contexto pode ser a chave para desenvolver e sustentar uma inovação social.

Com o intuito de oferecer espaços que permitam o compartilhamento entre diferentes atores, por meio de recursos e ferramentas acessíveis para catalisar o desenvolvimento de inovações sociais, espalham-se pelo mundo os centros de inovação social, alvos de investigação a seguir.

2.1.7 Centros de inovação social

Os centros de inovação social compreendem instituições de ensino e pesquisa sobre inovação social, como o CRISES, o Centro de Inovação Social de Harvard e o Centro de Inovação Social de Stanford. Além destes existem centros voltados principalmente para a prática (ação), cujas entidades são receptoras de demandas sociais, articuladoras de investimentos e outros recursos para que essas inovações sejam concretizadas e cheguem à sociedade. Enquadram-se nestes centros focados na prática (ação) o ZSI, o NESTA, o TACSI, dentre tantos outros.

O Centro de Inovação é uma organização com a missão de catalisar a inovação social. Um espaço de trabalho compartilhado com os recursos que podem ajudar a acelerar o sucesso e amplificar o impacto daqueles que querem melhorar o mundo (CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION, 2014). Abaixo são rapidamente descritos os três pioneiros Centros de Inovação Social:

- **CRISES** - *Centre de recherche sur les innovations sociales* - é uma organização interuniversitária e pluridisciplinar que surgiu em 1986 no Canadá e reúne cerca de 60 pesquisadores. É financiado pelo Fundo Quebequense de Pesquisa sobre a Sociedade e a Cultura. Além de coordenar numerosos projetos de pesquisa, acolher estagiários de pós-doutorado e auxiliar na formação de estudantes em todos os níveis (Graduação, Mestrado e Doutorado), o CRISES organiza uma série de seminários e de colóquios que propiciam a partilha e a difusão de novos conhecimentos. O Centro coordena também várias coleções de cadernos de pesquisa que objetivam socializar os trabalhos mais recentes de seus membros.
- **ZSI** - *Zentrum fur Soziale Innovation* - fundado em 1990, é um instituto científico independente e sem fins lucrativos. Mantido pelo

Ministério da Ciência e Pesquisa austríaca e por doações, ele é dirigido por um professor universitário e composto por uma equipe multidisciplinar de 60 integrantes que contribui para o desenho de processos de inovação e a mudança social. Desempenha centenas de atividades de pesquisa, educação, consultoria política e coordena redes de inovação social. O ZSI também edita um periódico e realiza diversos fóruns sobre inovação social.

- NESTA - *National Endowment for Science Technology and the Arts* - organização não governamental inglesa nascida em 1998 a partir da Lei da Loteria Nacional e mantida pelo Fundo Nacional para a Ciência e Tecnologia das Artes. Atualmente conta com 178 colaboradores, dedicados a dar apoio às ideias que contribuem com projetos na área da saúde, educação, arte e indústrias criativas. São exemplos o *Digital Makers* - programa para estimular e habilitar os jovens a criar, ao invés de apenas usar tecnologias; e o *People Powerd Health* – que se propõe a criar serviços inovadores para a longevidade.

O Quadro 5 apresenta uma compilação dos centros de inovação social encontrados a partir da base bibliográfica deste estudo e de pesquisas em ferramentas de busca na internet.

Quadro 5 - Centros de inovação social

Nome do Centro	Local	Site	Desde	Origem	Foco
CRISES	Toronto - Canadá	< http://crises.uqam.ca/presentation-pt >	1986	Universidade	Pesquisa e ensino
ZSI - Zentrum for Sozial Innovation	Viena - Áustria	< https://www.zsi.at/en/home >	1990	Governo	Pesquisa, ensino e ação
Fundação Porto Social	Porto - Portugal	< http://bonjoia.org/en/projects/projecto/55 >	1995	Empreendedor social	Ação
Nesta	Londres - Inglaterra	< http://www.nesta.org.uk/ >	1998	Governo	Ação
Stanford	San Francisco CA - EUA	< http://csi.gsb.stanford.edu/ >	1999	Universidade	Pesquisa
Impumelelo	Várias cidades - África do Sul	< http://impumelelo.org.za/ >	1999	Atores de vários setores	Ação
Toronto CS	Toronto - Canadá e Nova Iorque - EUA	< http://socialinnovation.ca >	2004	Empreendedores Sociais	Ação
The Young Foundation	Londres - Inglaterra	< http://youngfoundation.org/ >	2005	Empreendedores Sociais	Pesquisa e ação
LIEN	Singapore	< http://lcsi.smu.edu.sg/ >	2006	Universidade	Pesquisa e ensino
TACS - The Australian Centre for Social Innovation	Adelaide - Austrália	< http://www.tacsi.org.au/ >	2009	Governo e Empreendedores Sociais	Ação
SIERC	Auckland - Nova Zelândia	< http://sierc.massey.ac.nz/ >	2010	Universidade	Pesquisa
HARVARD Ash Center - Project on Social Innovation	Boston - EUA	< http://www.ash.harvard.edu/Home/Programs/Innovations-in-Government/Social-Innovation >	2011	Universidade	Pesquisa e ensino
Bertha CSI	Cape Town	< http://www.gsb.uct >	2011	Universidade	Pesquisa e

Continua

Nome do Centro	Local	Site	Desde	Origem	Foco
	– África do Sul	.ac.za/s.asp?p=389>		de	Ensino
SIM	Istambul - Turquia	<http://www.en.sosyalinovasyonmerkezi.com.tr/>	2012	Atores de vários setores	Pesquisa e ação
Gawad Kalinga	Philipines	 <http://gk1world.com/gkcsi>	2013	Movimento Social	Ação
CAIS - Centro de Apoio e Inovação Social	Florianópolis - Brasil	 <http://www.icomfloripa.org.br/icom/cais/>	2014	Empreendedor social	Ação
INSEAD - Social Innovation Centre	Câmpus na Europa, Asia, Abu Dhabi	 <http://centres.insead.edu/social-innovation/who-we-are/index.cfm>	2008	Universidade	Pesquisa e ensino
Boston College	Boston - EUA	 <http://www.bc.edu/content/bc/schools/gssw/csi.html>	indisponível	Universidade	Pesquisa e ação

Fonte: elaboração própria.

Após a fundação dos pioneiros centros CRISES (1986), ZSI (1990) e NESTA (1998), a evolução da significância das inovações sociais refletiu na sua ampliação em múltiplos aspectos a partir do ano 2000, com a criação dos centros na Universidade de Stanford (2000) - EUA, Toronto - Canadá (2004), Londres - Inglaterra (2005), Holanda (2006) e Austrália (2008) (HOWALDT, SHWRATZ, 2010). Recentemente outros centros de inovação social surgiram pelo mundo, como SIERC - Nova Zelândia (2010), Harvard - EUA (2011), BERTHA - África do Sul (2011), SIM - Turquia (2012), Gawad Kalinga - Filipinas (2013) e CAIS - Brasil (2014).

Conforme o Quadro 5, muitos desses centros possuem o foco na ação, ou seja, na criação, execução e difusão de práticas inovadoras de cunho social, algumas delas expostas na próxima seção.

2.1.8 Exemplos e práticas de inovação social

A fim de esclarecer e apresentar alguns aspectos teóricos da inovação social analisados até aqui, alguns exemplos são disponibilizados a seguir. Nem todas as iniciativas inovadoras ilustradas atingiram grandes dimensões e abrangem todas os aspectos estudados, no entanto é possível identificar nos

casos descritos a maioria dessas dimensões, além do caráter inovador e impactante. Ao passo que se eleva o interesse pelo tema, inúmeras práticas inovadoras e de impacto social positivo têm sido deflagradas, apesar de não constarem em pesquisa científica específica.

1. Microcrédito - Banco Grameen: em 1976, o professor Muhammad Yunus fundou o Banco Grameen, uma organização de microfinanças que faz empréstimos de microcrédito para pessoas pobres sem condições de oferecer garantias. O objetivo era lutar contra a pobreza por meio de serviços financeiros para ajudar as pessoas de baixa renda a estabelecerem negócios lucrativos. Este projeto tornou-se um condutor de mudanças sociais, estabeleceu um novo método de lutar contra a pobreza e transformou-se em exemplo de inovação social. Yunus ganhou o prêmio Nobel da paz por seus esforços em estabelecer um desenvolvimento econômico e social de baixo para cima (CAJAIBA-SANTANA, 2013).
2. The Big Issue: idealizado pelo empreendedor social John Bird, em Londres (1991), The Big Issue consiste em um empreendimento a fim de proporcionar renda legítima para algumas das pessoas mais vulneráveis da sociedade por meio de subsídios para a venda de jornais impressos. Após um treinamento obrigatório e a assinatura do código de conduta, é concedido um crachá aos vendedores. Os primeiros jornais são disponibilizados sem custos para que seja possível a aquisição de um montante inicial. A continuidade do trabalho é executada com fornecimento do produto com 40% a 50% do valor total para que as pessoas sem moradia possam obter maior lucro. O aporte financeiro inicial do projeto originou-se de parceria com uma empresa privada. The Big Issue expandiu-se internacionalmente para cidades do Reino Unido, EUA e Austrália, dentre outros países (MULGAN, G. *et al.*, 2007).
3. Alcoólicos Anônimos: surgiu em 1935 em Akron, EUA com o propósito de ajudar as pessoas viciadas em álcool com o suporte da sociedade informal. O funcionamento ocorre por meio de reuniões semanais periódicas onde os dependentes que querem parar de beber compartilham suas aflições e vivências com outros colegas que já conseguiram superar o problema. Chama a atenção o fato de a iniciativa ter se espalhado sem o suporte de organização formalmente constituída; a ideia se espalhou rapidamente pela simplicidade e necessidade da população. Atingiu 180 países e até hoje é uma das

principais ferramentas para este tipo de problema na sociedade (MULGAN, G. *et al.*, 2007).

4. Universidade em ação - Projeto SGP: na Holanda, em 2007, a universidade de Twente com vistas a atender a grande quantidade de indivíduos excluídos socialmente ao redor da instituição, em conjunto com cinco organizações de todas as esferas, criou um modelo inovador de atendimento aos desfavorecidos. É uma abordagem integrada de assistência social por meio de treinadores da vizinhança para trabalhar o empoderamento e melhorar a capacidade de tomada de decisão em conjunto com os necessitados. Estes treinadores (SGPs) já tinham vasta experiência de vida e foram capacitados de maneira multifacetada (saúde, moradia, educação, segurança, bem-estar, empregabilidade) com o intuito de compreender as ambições e competências de cada cidadão e definir um plano de ações para resolver seu problema. O SGP não pertence a uma organização específica, ele opera através de diferentes entidades como, por exemplo, associações de moradores, município, grupo de igrejas etc. O modelo tem sido replicado pelo governo holandês em outras cidades devido aos impactos positivos apresentados (CUNHA; BENNEWORTH, 2013).
5. Programa Bom Aluno: Dois empresários (organizações privadas) decidiram trabalhar em detrimento da falta de escolaridade e treinamento técnico das crianças e adolescentes de famílias pobres no sul do Brasil. Consiste em um método inovador de ensino com eixos que contemplam a formação acadêmica, profissional, desenvolvimento pessoal e familiar. A primeira turma com 33 alunos foi atendida em um espaço dentro da empresa e à medida que os expressivos resultados apareceram, o projeto se expandiu para 220 alunos. Em seguida o governo certificou o método e outras empresas apoiaram a ideia, a qual foi expandida a partir do modelo de franquias sociais. Atualmente abrange seis franquias em vários estados brasileiros, que seguem um mesmo modelo de negócio e são suportadas pela matriz para dar conta dos cerca de 5.000 alunos (DE JESUS *et al.*, 2008).
6. Os Tatuadores e o Câncer de pele: no ano de 2014, tatuadores da cidade de São Paulo, no Brasil, foram treinados por médicos oncologistas do hospital A. C. Camargo para identificar sinais de câncer de pele. Cerca de 100 tatuadores instruídos já estão atuando em busca de identificar precocemente e alertar em casos de clientes que

desejam cobrir manchas suspeitas com novas tatuagens. As capacitações estão se ampliando para todo o Brasil. Apesar dessa adesão e interesse dos tatuadores, devido ao projeto ser recente ainda não há pesquisas que apresentem seus impactos (JORNAL NACIONAL, 2014).

7. Autossuficiência energética: no interior do estado do Paraná - Brasil desenvolveu-se um projeto com um método para transformar excrementos agropecuários em combustível. “A produção de biogás, nesses moldes, já começa a ser replicada na cidade de Entre Rios do Oeste, também no interior do Paraná, e também no Uruguai”, explica o engenheiro João Carlos Zank, do Parque Tecnológico Itaipu (organização pública), “Esse agricultor contamina menos seu solo, pode ter seu próprio carro elétrico e o abastecer com a energia que ele mesmo gerou, sem nenhuma emissão de poluentes e com uma economia absurda” (BRASIL-ITAIPU BINACIONAL, 2014).
8. Social Good Brasil Lab: Desenvolvido no CAIS, é um laboratório de ideias criado em 2013 em Florianópolis, Santa Catarina - Brasil, para ajudar inovadores sociais a colocar em prática, testar e aperfeiçoar suas ideias de solução para problemas sociais. O Lab foi concebido por uma ONG, teve sua primeira edição regional que assistiu 20 iniciativas e, em parceria com outra ONG de São Paulo, ampliou-se para todo o Brasil em 2014. Ele utiliza técnicas inovadoras como Design Thinking, o Desenvolvimento de Clientes, Start-up Enxuto, além de articular mentorias e potenciais investidores dos projetos pilotos gerados (SOCIAL GOOD BRASIL, 2014).
9. F123: negócio social que desenvolveu uma tecnologia para deficientes visuais. O uso da tecnologia possibilita a navegação na internet, uso de documentos, planilhas, *e-mails* e mensagens instantâneas em qualquer computador, ampliando o acesso ao trabalho e à educação. Com custo inferior em comparação a soluções convencionais, mais de 1.000 cópias foram vendidas em cerca de 20 países (SOCIAL GOOD BRASIL, 2014).
10. Gerasol: negócio social que desenvolveu um aquecedor solar de baixo custo (ASBC), para famílias com baixa renda. Oferece também cursos de capacitação técnica para a fabricação, montagem, instalação e comercialização dos materiais e componentes do sistema, possibilitando mais autonomia às famílias. A tecnologia social é disseminada desde 2008 em parceria com o projeto de

extensão da Universidade Federal de Minas Gerais. Mais de 4.000 cidadãos foram capacitados e se tornaram multiplicadores do ASBC (SOCIAL GOOD BRASIL, 2014).

11. Rapunzel Solidária: Após superar o câncer, Elizabeth Lomaski criou uma página no Facebook para estimular outras pessoas a realizarem doações de cabelo. A ideia rapidamente se difundiu. Centenas de mulheres cortaram seus cabelos e disponibilizaram para a confecção de perucas que ajudaram outras enfermas a recuperarem a autoestima. Iniciou com surpreendentes 1.400 fãs em 15 dias e atualmente conta com 60 doações diárias e parcerias em todas as partes do Brasil, com contatos com os principais hospitais e unidades de tratamento de câncer. Ademais, diversos salões de beleza são parceiros do projeto e oferecem cortes gratuitos para as doações (SOCIAL GOOD BRASIL, 2014).
12. Projeto Rondon: é uma intervenção da universidade junto às comunidades com a finalidade de realizar estágios de serviço para estudantes, de conhecer a realidade do país e de oferecer uma formação mais humana pautada na cidadania. São atividades imersivas que reúnem alunos e professores de variadas áreas. Os integrantes se deslocam para outras cidades com o objetivo de aplicar os conhecimentos estudados e de buscar soluções para os problemas encontrados. O projeto contribui para o aperfeiçoamento das características pessoais e profissionais, o desenvolvimento de lideranças, a interiorização de profissionais em áreas carentes do país, a integração em equipes multidisciplinares e o desenvolvimento do senso cívico (SANTOS; MENDES, 2005).
13. Mulheres Mil: trata-se de um programa de formação profissional e tecnológica criado especificamente para mulheres de baixa renda que proporciona a melhoria da qualidade de vida ao impactar, inclusive, as famílias das alunas. Aborda conteúdos gerais ligados ao cotidiano da mulher como, por exemplo, conhecimentos de português, matemática, saúde, meio ambiente, cidadania, direitos da mulher e economia solidária e aulas profissionalizantes que variam conforme o curso (por exemplo, auxiliar de panificação, zeladora, recicladora, gestão doméstica e saúde familiar, costura, horticultora, processamento de alimentos, operadora de computador). Atualmente, o programa é executado por cerca de 100 Institutos Federais de Educação e atende a cerca de 50 mil mulheres em todo o Brasil (MEC, 2014).

As iniciativas 1, 2 e 3 são estudadas no centro de inovação social NESTA; já as iniciativas 8, 9, 10 e 11 foram desenvolvidas e apoiadas pelo CAIS. Por sua vez, as ações 4, 12 e 13 têm envolvimento direto de universidades/institutos federais; e as restantes não possuem vínculo direto com algum centro de inovação social ou instituição de ensino. Além dos casos citados, desenvolvem-se no Brasil diversas iniciativas de inovação social, as quais não são identificadas como inovações sociais no meio científico. As universidades são atores pouco investigados, porém relevantes na criação e sustento dessas inovações (CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

Dentre os diversos aspectos teóricos percorridos acerca do construto inovação social, a cultura organizacional pode ser um entrave ou um elemento potencializador dessas inovações nas organizações (PINSENT 2012; TAATILA *et al.*, 2006). No caso da universidade, é considerado um elemento fundamental (ELLIOT, 2013).

2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO SOCIAL NA UNIVERSIDADE

Muitos estudos relatam que sem uma forte e compartilhada cultura organizacional orientada para a inovação, uma organização dificilmente se mantém competitiva (CLAVER, 1998). Apesar disso, não se encontram na literatura pesquisas que investiguem especificamente a cultura das organizações para a inovação social. Com o intuito de superar esta lacuna, primeiramente faz-se uma construção teórica subsidiada analogamente por pesquisas existentes acerca da cultura organizacional voltada à inovação em negócios e à inovação tecnológica; e, posteriormente, busca-se edificar as bases de uma cultura organizacional para a inovação social.

Neste tópico disserta-se inicialmente sobre o conceito, as dimensões e os elementos da cultura organizacional. Vistos estes conceitos basilares, discute-se a cultura para a inovação nas organizações a fim de adentrar no tema específico, cultura organizacional na universidade, e subsidiar a concepção do construto cultura organizacional para a inovação social, alvo desta pesquisa.

2.2.1 Aspectos conceituais da cultura organizacional

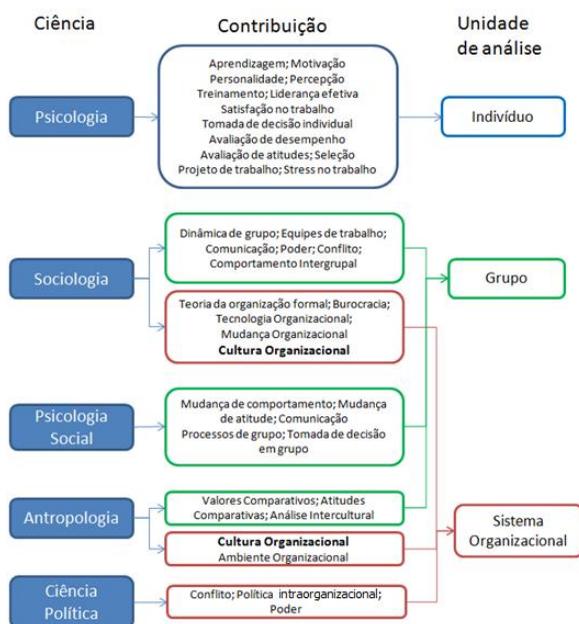
As investigações sobre a cultura em geral originaram-se na sociologia e na antropologia. Posteriormente, foram abstraídas para o âmbito das organizações, que, em menores proporções, representam atributos e valores da

sociedade em que estão inseridas, ou seja, são espaços em menor porte que criam, desenvolvem ou manifestam uma cultura própria (COSTA, 1998; MANUEL, 2013).

O arcabouço teórico da cultura organizacional é fragmentado e difícil de ser apreendido. Apesar de sua fragilidade conceitual e metodológica ser alvo de duras críticas, tais questionamentos não invalidam o reconhecimento, mesmo por esses críticos, da existência e relevância de elementos culturais no universo organizacional (FREITAS, 2005).

A divergência acerca do conceito de cultura organizacional deve-se ao fato de sua base conceitual ter sido calcada na antropologia, ciência na qual a cultura é analisada sob diversas escolas de pensamento (DONATO, 1996). A Figura 11 apresenta, além da antropologia, a sociologia, ambas como principais bases epistemológicas do campo Cultura Organizacional.

Figura 11 - Disciplinas que estudam a cultura organizacional



Fonte: elaboração própria (adaptada de ROBBINS, 1996).

Freitas (2005) afirma que a Cultura Organizacional teve seu maior número de estudos na década de 1980, contudo não se deixou de estudá-la ao longo dos anos posteriores. O que surgiu foi um novo modo de se encarar este construto. Para Smircich (1983), a cultura pode ser vista de dois modos:

cultura como metáfora e cultura como variável. Na primeira percepção, que segundo Bryson (2008) ganhou destaque nos últimos dez anos, a cultura é uma característica da organização, algo que esta organização é. Já na segunda visão, predominante na década de oitenta (BEPPLER, 2012), a cultura é algo que a organização possui.

Independente de qual perspectiva se adote para analisar a Cultura Organizacional, é importante que, ao se conceituar este construto, se busque abranger sua complexidade. Nesse sentido, Schein (2009) argumenta que termos como “normas, valores, padrões de comportamento, rituais, tradições” não refletem todo o sentido do que é cultura e o que ela alcança. O autor traz características da cultura que acredita darem melhor noção do que esta representa para uma organização: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração.

Segundo Schein (2009), a cultura traz estabilidade estrutural para uma organização, pois é compartilhada por todos e é estável. Depois que existe uma identidade no ambiente, mesmo que os membros da organização mudem, a cultura permanece. Por isso, a cultura organizacional é difícil de ser alterada. Quanto à característica profundidade quer-se dizer que a cultura é formada no inconsciente dos membros da organização, o que a torna invisível e mais estável. No que diz respeito à extensão, pode-se dizer que a cultura, após estar desenvolvida na organização, envolve todos os seus membros. Em relação à última característica descrita por Schein (2009), padronização ou integração, é relevante destacar que há uma sincronia entre os membros da organização, mesmo que inconsciente, ao desempenharem suas atividades.

Barciela (2007) apresenta algumas considerações basilares acerca da cultura organizacional:

- É um subsistema que integra outro de ordem maior, a cultura nacional. Este subsistema é constituído pela interação entre ambiente interno e externo, por meio de atividades e comunicação;
- Distingue as organizações e é formadora de identidade. Não há culturas boas ou ruins, mas, sim, coerentes e funcionais;
- Em sua construção há uma interação na qual a cultura influencia os sujeitos que estão submetidos a ela, e vice-versa;
- É simbólica e precisa ser interpretada para ser compreendida;
- A unidade subjetiva da organização é atingida por meio da construção do sentido. Os mitos e histórias da instituição constituem a cristalização de sentido e servem de alicerce para as normas e valores que norteiam as práticas;
- A cultura e a comunicação são processos inseparáveis. A

comunicação mede e é medida pela cultura. A comunicação possibilita a formação e difusão da cultura.

O Quadro 6 traz um apanhado dos conceitos de Cultura Organizacional encontrados na literatura.

Quadro 6 – Apanhado de conceitos da cultura organizacional

Autores	Definições	Foco do conceito
PETTIGREW (1979)	Sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um grupo em um determinado tempo.	Grupos dentro da organização, constante mudança.
HORTON; HUNT (1980)	Envolve conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades adquiridas pelo homem como membro da sociedade.	Indivíduo, aspectos não materiais.
SHRIVASTAVA (1985)	Conjunto de produtos concretos pelos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Inclui mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, valores e normas de comportamento.	Noção de tempo, longevidade.
YOUNG (1989)	Conjunto de significados existentes nos eventos organizacionais, construídos pelos vários interesses dos grupos que procuram atingir seus propósitos e metas.	Grupos dentro da organização, mudança constante.
SCHEIN (1989)	Padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram na organização e foram repassados a outros.	Percepção compartilhada, grupos dentro da organização, aprendizagem, aspectos não materiais.
ROBBINS (1996)	Percepção comum compartilhada pelos membros da organização.	Percepção compartilhada, grupo dentro da organização.

Continua

Autores	Definições	Foco do conceito
CURY (1990)	Normas formais e conjunto de regras não explícitas que condicionam as atitudes das pessoas da organização.	Controle organizacional, dominação.
TORQUATO (1991)	Inúmeras variáveis relacionadas entre si e moldadas com a soma das cognições, vivências técnicas, administrativas, políticas, estratégias, táticas, misturadas às cargas psicossociais e fatores humanos individuais, grupais formais e informais.	Aspectos materiais e abstratos, conjunto de variáveis.
FLEURY (1993)	Conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, agem como elemento de comunicação e consenso e ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.	Grupos dentro da organização, mudança constante, controle organizacional.
KILMANN (1993)	Regras do jogo que dão significado, direção e mobilização - é a energia social que move a corporação para a ação.	Regras e normas.
CABRANES (1994)	Processo e produto da construção sócio-histórica sob as influências do entorno, dos líderes da organização e de outros fatores, do sistema de significados aprendidos e compartilhados coletivamente. Estes elementos configuram o cotidiano da empresa e compõem uma identidade que a distingue das outras.	Noção de tempo, perspectiva histórica, influência externa, formada por grupos, identidade organizacional.
SROUR (1998)	Padrão referencial em que os indivíduos da organização podem se apoiar para posicionarem-se frente a determinadas situações.	Controle organizacional, dominação.
RUCHINSKI (2003)	Soma dos padrões de comportamento, crenças e valores construídos e compartilhados por um grupo de pessoas.	Grupos, percepção compartilhada.

Continua

Autores	Definições	Foco do conceito
COLETA; COLETA (2007)	Modo como as pessoas percebem as características, os valores básicos, os hábitos e as práticas de uma estrutura qualquer sem se importarem se elas gostam ou não da organização	Percepção compartilhada.
BARCIELA (2007)	É a essência da organização. Um sistema simbólico de crenças, valores e comportamentos construídos, aprendidos e compartilhados pelos membros da organização que fornece coerência e coesão tanto nas atividades internas quanto na interação com o ambiente externo.	Percepção compartilhada, influência do ambiente externo.
MANUEL (2013)	Descoberta de valores, expectativas, motivos, objetivos e racionalidades invocando a participação coletiva na perspectiva de criar uma espécie de ambiente quase consensual.	Grupos, percepção compartilhada.

Fonte: elaboração própria.

Ao fazer a análise do Quadro 6, percebe-se a diversidade, a amplitude e a subjetividade conceitual do construto Cultura Organizacional. É possível, no entanto, encontrar convergências teóricas nesses estudos. A maioria dos autores menciona os aspectos comportamentais dos colaboradores e a noção de uma percepção compartilhada destes (o que pensam e sentem) sobre a organização (MANUEL, 2013; COLETA; BARCIELA, 2007; COLETA; COLETA, 2007; RUCHISNKI, 2003; ROBBINS 1996; SCHEIN, 1989). Outros acrescentam a temporalidade às características da cultura, ou seja, algo que é construído historicamente e está em constante evolução (YOUNG, 1989; CABRANES, 1994; SHRIVASTAVA 1985; PETTIGREW, 1979). Observa-se, ainda, uma visão de controle organizacional, o qual se expressa, principalmente, nas normas e regras que moldam ou condicionam as ações dos sujeitos (SROUR, 1998; KILMANN 1993; CURY 1990; FLEURY, 1993). Schein (1989), Cabranes (1994) e Horton e Hunt (1980) adicionam o elemento aprendizagem ao sugerirem que a cultura é repassada para os outros membros da organização.

A cultura organizacional influencia o entendimento dos sujeitos e dos grupos no que se refere à tática, às ações de intervenção e às metas da empresa. Assim, o desenvolvimento das ações poderá diferir do planejamento

preconizado pela direção (SCHREIBER; PINHEIRO, 2011).

As culturas das organizações podem evoluir por caminhos únicos a partir das diferentes vivências. Cada instituição possui histórias, experiências e objetivos próprios; por meio de tecnologias e processos de trabalho desenvolve seus produtos e executa seus serviços; seus membros possuem necessidades e desenvolvem conhecimentos, habilidades e valores peculiares (ZAGO, 2005).

Robbins (1996) relaciona a cultura organizacional à noção de institucionalização. Dessa forma, para ele, quando uma organização adquire vida própria, independentemente do seu fundador ou quaisquer dos integrantes, ela torna-se institucionalizada. A organização adquire uma transcendência, seu valor está implícito em todos os seus recursos, procedimentos, valores e crenças construídos e compartilhados por seus membros; e não nos produtos e serviços que produz.

A cultura organizacional é propriedade de um grupo, o qual possui vivências comuns e intercambiam seus valores e crenças. Desconsiderar o conjunto de forças que determinam este comportamento afeta de modo profundo nos resultados, no modo de operação, nas estratégias e nas metas da organização (SCHEIN, 2001).

Por fim, a cultura organizacional é singular em cada instituição (ASHRAF *et al.*, 2013). Ela é construída a partir de influências externas ou aspectos internos formados por sua história, pelas crenças, valores e pressupostos compartilhados por seus membros, pela tecnologia e processos de trabalho desempenhados, além de outros fatores que colaboram para a geração de uma identidade organizacional (MOISEICHYK; FIALHO, 2001).

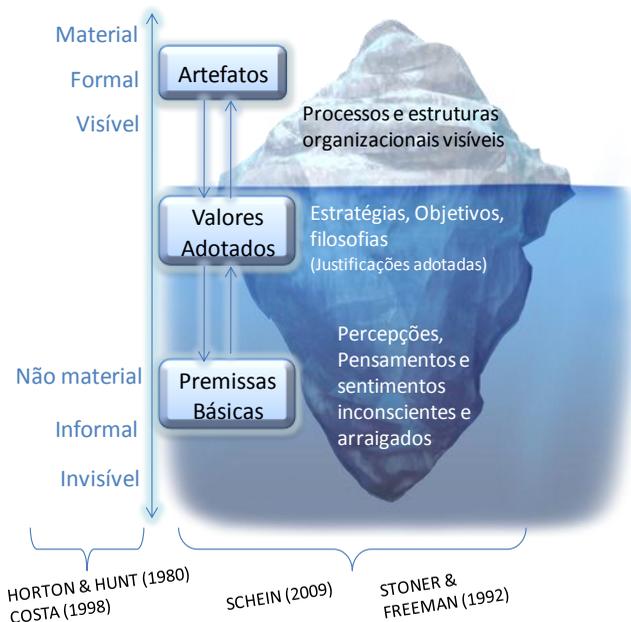
O próximo item estuda os níveis ou camadas da Cultura Organizacional.

2.2.1.1 Níveis ou camadas da Cultura Organizacional

Na literatura sobre Cultura Organizacional é perceptível a convergência das opiniões dos autores quando se trata dos níveis da cultura organizacional. Dentre as variadas terminologias encontradas há dois principais níveis: material e não material. Ora denominada formal e informal (COSTA, 1998), ora material ou não material (HORTON; HUNT, 1980), ora visível ou invisível (CHIAVENATO, 1996), estas terminologias possuem equivalência e remetem ao grau de explicitação dos elementos da cultura organizacional, à facilidade com que estes atributos culturais são percebidos na organização. O nível formal (material; visível) refere-se às questões visíveis, como as tecnologias usadas, os procedimentos executados, os regimentos e as normas internas (escritas). O nível informal (não material; invisível) está relacionado aos sentimentos, às percepções compartilhadas em um grupo etc. Isto é, são

elementos invisíveis de difícil percepção e análise. A Figura 12 apresenta uma compilação das terminologias utilizadas para os níveis de Cultura Organizacional por meio da metáfora do *Iceberg*, de Stoner e Freeman (1992).

Figura 12 - Níveis da cultura organizacional a partir de vários autores



Fonte: elaboração própria (adaptada de SCHEIN, 2009; STONER; FREEMAN, 1992).

Schein (1992) especifica estes dois quadrantes da cultura em três níveis, denominados artefatos, valores adotados e premissas básicas. Os artefatos são visíveis como os processos e as políticas, os objetivos, a estrutura, a missão, as tecnologias, dentre outros. Os valores adotados (nível de consciência) provêm das características dos membros influentes na formação da cultura da organização. Esses valores, ideologias e crenças podem ser utilizados para gerar soluções bem-sucedidas e adquirir consenso na instituição como, por exemplo, a sugestão de um novo modo de produção por meio do qual um grupo concorda como sendo uma boa sugestão. São exemplos: as metas, as filosofias, as justificativas expostas, a estratégia, etc. As premissas básicas compreendem as certezas tácitas, o nível invisível e inconsciente. São percepções compartilhadas consideradas como verdade por um grupo, ou seja,

são as normas informais, os sentimentos, atitudes e questões relacionadas à consciência dos indivíduos deste grupo assumidos como verdadeiros.

Outra abordagem dos níveis da cultura organizacional pode ser feita por meio do modelo de camadas, análogo às camadas de uma cebola, conforme a Figura 13.

Figura 13 - As camadas da cultura organizacional por meio do modelo da cebola



Fonte: Neves (2002).

O modelo da cebola proposto por Neves (2002) é uma evolução do modelo de Hofstede (1997) e complementa o de Schein (2009). Há camadas mais periféricas e visíveis e outras, mais profundas e invisíveis. As mais profundas são mais difíceis de interferir e modificar. A camada dos atributos organizacionais representa as estruturas, os processos, as tecnologias etc. Já a dos atributos individuais está ligada aos aspectos psicológicos dos sujeitos. As camadas restantes foram descritas anteriormente, fundamentadas em Schein (2009).

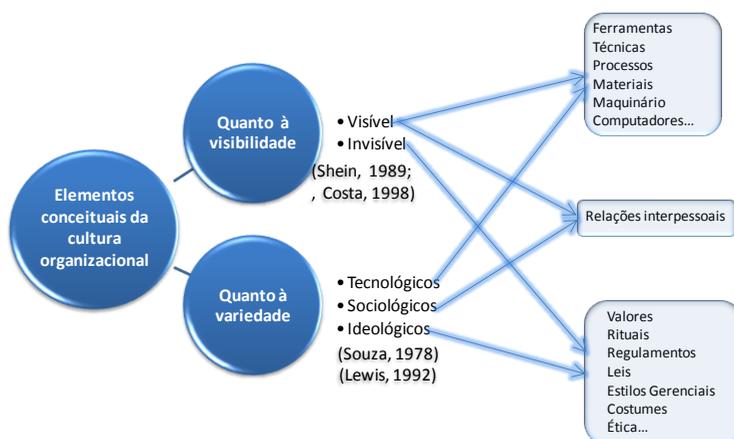
Os elementos integrantes dos níveis da cultura organizacional são apresentados na próxima seção.

2.2.1.2 Elementos da cultura organizacional

A Figura 14 ilustra os elementos conceituais básicos da cultura organizacional. Schein (1989) e Costa (1998) os classificam em dois grandes grupos quanto à visibilidade ou facilidade de medição. Os visíveis, que

enquadram o comportamento dos colaboradores, e os invisíveis, os quais contemplam os valores e as crenças enraizadas. Este último é mais difícil de se modificar. Outro agrupamento, quanto à variedade, é sugerido por Lewis (1992) e Souza (1978): o tecnológico, o sociológico ou caráter e o ideológico ou preceitos. O primeiro remete às ferramentas, processos, técnicas, materiais e maquinário; o segundo abrange as relações interpessoais; e o último integra os valores, rituais, regulamentos, leis, estilos gerenciais, costumes, questões informais seguidas tacitamente, ética, mitos e crenças.

Figura 14 - Elementos conceituais básicos da cultura organizacional, agrupados conforme a literatura



Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

A cultura organizacional refere-se ao jeito de fazer das empresas (BELASCO, 1992). Compreende, no mínimo, valores, crenças e regras assumidos coletivamente (FERREIRA, 1975; FLEURY, 1993; SCHEIN, 1985).

Esses elementos centrais são complementados por Tunstall (1983), que acrescenta as convicções, as tradições, os costumes e os comportamentos; por Smith e Peterson (1994), que citam a arte, a moral, a lei e os hábitos; por Handy (1978), ao considerar as tecnologias usadas; e por Fleury (1993), ao afirmar que estes aspectos modelam o estilo de administração de uma organização, o comportamento cotidiano de seus colaboradores e refletem a identidade da empresa. Estes são componentes norteadores e estruturantes do ambiente da organização (TAMAYO, 1997).

O modo de agir dos indivíduos em prol das metas e objetivos, a maneira

como os recursos são coordenados, como as discordâncias ou conflitos são sanados, o nível de transparência nas relações interpessoais e as regras não escritas relativas ao comportamento adequado de um membro, também são considerados como integrantes da cultura organizacional (JUNIOR; ANDRADE 2004). O fator central dessa cultura está relacionado à percepção compartilhada que os colaboradores têm ao desempenharem as suas tarefas diárias (HOFSTEDE, 1997).

A seção seguinte versa sobre as funções da cultura organizacional.

2.2.1.3 Funções da cultura organizacional

A Cultura organizacional serve como instrumento de poder e como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem nas relações cotidianas dentro da organização e são expressas nas normas, valores, interpretações e significados, em busca de dar um direcionamento e gerar uma identidade reconhecida por seus membros. Assim, por meio da cultura organizacional se define o que é importante, como se deve pensar e agir, o que é realização pessoal etc. (FREITAS, 2005).

Cultura organizacional tem o papel definidor de fronteiras. Proporciona um senso de identidade a todos os colaboradores da organização, facilitando o comprometimento com algo maior que os interesses individuais de cada um. A cultura organizacional também exerce a função de estimular a estabilidade social, o que contribui para a coesão dentro da instituição. Ademais, uma terceira função da cultura é direcionar as atividades e os comportamentos dos membros da organização, manifestando-se como mecanismo de controle (ROBBINS, 2002).

O estudo da cultura organizacional não pode ser superficial, já que ela é profunda e ampla, e requer uma investigação minuciosa em todos os níveis da organização. Quando se acredita que a cultura organizacional pode ser manipulada e facilmente mudada, comete-se um erro, pois ela controla o indivíduo mais do que este a controla (SCHEIN, 2001).

As subculturas organizacionais serão estudadas no próximo subitem.

2.2.1.4 Subculturas Organizacionais

Para Freitas (1991), uma organização pode ter uma cultura ou mais; isso vai depender das suas características. Por exemplo, em uma organização em que as ordens estão centralizadas e os membros têm pouco espaço para criar, ou ainda, em que se trabalha com um único produto em um único mercado, é

mais provável que exista uma cultura. Porém, em um ambiente em que as pessoas são automatizadas e autodirigidas ou se a organização tem diversos produtos e serviços e atua em diferentes segmentos, é mais possível que existam várias culturas. Nesse sentido, apesar de as organizações terem pressupostos básicos no que tange à cultura organizacional, cada grupo, departamento ou setor pode ter sua subcultura.

Quando se identificam diversas subculturas em uma organização pode-se afirmar que a cultura organizacional dessa instituição é formada por um sistema de subculturas integradas e não por uma única atmosfera compartilhada por todos (RILEY, 1991). Isto é, que a cultura organizacional se expressa a partir da relação entre os interesses e objetivos dos grupos dentro das organizações. Assim, as subculturas existentes nestes grupos, com suas características peculiares, compõem a cultura de uma organização (CAMERON; QUINN, 2011; YOUNG, 1989; VALE, 1996; FREITAS 2005). Young (1989) define cultura organizacional de forma a valorizar as especificidades de cada divisão ou grupo. Para o autor, cultura organizacional é “um conjunto de significados colocados nos eventos organizacionais, construídos e atribuídos pelos vários interesses dos grupos que procuram atingir seus propósitos e metas”. Robbins (2002, p. 500) corrobora com as afirmações de Freitas (1991) e Young (1989) ao afirmar que as subculturas de uma organização incluirão os valores essenciais da cultura dominante, bem como os valores específicos de determinado grupo ou departamento.

Entretanto, deve-se atentar que as percepções dos colaboradores sejam representativas, comuns e compartilhadas de maneira que não reflitam apenas as subculturas ou contraculturas próprias de seus departamentos específicos (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2004), pois “é o aspecto do ‘valor compartilhado’ da cultura organizacional que a torna um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento” das pessoas em uma instituição (ROBBINS, 2002, p. 503).

Autores apresentam variadas dimensões que compõem o construto cultura organizacional cujo exemplo é o conceito de subcultura. Ademais, alertam para a importância de distinguir o construto cultura organizacional de conceitos complementares, como o clima organizacional (SILVA, GUIMARÃES JUNIOR, FONTENELE, 2010; BOWDITCH 1992). Tal distinção é esclarecida na próxima seção.

2.2.1.5 Cultura Organizacional e Clima Organizacional

Para Denison (1996), desde a explosão dos estudos a respeito de cultura organizacional nos anos de 1980, já se conseguia distinguir de forma clara este

conceito da definição de clima organizacional. A temporalidade e a abrangência são fatores que diferenciam a cultura do clima organizacional. A primeira é algo construído lentamente por meio da dinâmica de seus elementos, enquanto o segundo é um retrato de um determinado momento baseado na percepção dos indivíduos acerca das condições de trabalho daquela instituição. A cultura é mais densa e mais difícil de ser alterada e o clima é mais superficial e, portanto, mais suscetível à mudança (MORAN; VOLKWEIN, 1992).

Segundo Sorio (2007), clima organizacional relaciona-se com os aspectos motivacionais do ambiente organizacional. Assim, está ligado às condições econômicas da organização, ao estilo de liderança, à estrutura da organização, às características das pessoas que trabalham ali, às políticas e valores percebidos em determinado momento. Nesse sentido, Alves (1997) define o clima organizacional como resultado da interação de determinados elementos que compõem a cultura, mas não pode ser confundido com esta à medida que está associado a um estado da organização. Isto é, o clima organizacional refere-se a uma situação momentânea em que se observam os sentimentos e comportamentos das pessoas em uma instituição.

Por sua vez, a cultura organizacional é a construção histórica da soma dos elementos que compõem uma organização. Esta construção é formada, ao longo do tempo, por um conjunto de aspectos como, por exemplo, a estrutura, os regimentos, os documentos, os valores, as crenças, as tradições, os costumes, as tecnologias, os processos, as relações interpessoais etc. Esses elementos interagem e formam uma percepção compartilhada pelos colaboradores. Ademais refletem nas suas ações diárias e na sua capacidade de atingir metas organizacionais (FERREIRA, 1975; HANDY, 1978; SCHEIN, 1985 FLEURY, 1993; CHIAVENATO, 1996; HOFSTEDÉ, 1997).

Na próxima seção argumenta-se acerca da cultura organizacional para a inovação.

2.2.2 Cultura organizacional para a inovação

Cultura organizacional para a inovação refere-se à maneira de pensar da organização e ao comportamento que esta cria ao desenvolver e estabelecer valores e atitudes absorvidos pelos indivíduos que nela atuam, a fim de trazer à tona e suportar a geração de novas ideias e mudanças para a melhoria do seu funcionamento e eficiência. Quatro tipos de atitudes são exigidos: gestão empresarial e disposição para assumir riscos, participação de todos os membros da organização, estímulo à criatividade e responsabilidade compartilhada (AECA, 1995).

Outras características culturais também notadas em instituições

inovadoras são a abertura para a comunicação, o compartilhamento de informações (STOECKITCH, 2005), os desafios e o envolvimento, a liberdade, o tempo para criar, o apoio das lideranças para criar, o ambiente de competição, os debates, o humor e a diversão, a confiança, a abertura e a tolerância ao risco (SIMANTOB; LIPPI, 2003), a liberdade para errar e correr riscos (TUCKER 2002).

Em busca de delinear fatores/elementos culturais para a inovação tecnológica, Claver *et al.* (1998) elencaram cinco dimensões: Pesquisa e Desenvolvimento, Gestão de Recursos Humanos, Processo de tomada de Decisão, Orientação ao Mercado e Estrutura Organizacional.

A revisão de literatura de Mclean (2005) compilou atributos das publicações de diversos autores em quatro grupos com o objetivo de elencar elementos da cultura organizacional para a inovação. Os grupos são: incentivo da organização, incentivo ao trabalho em grupo, liberdade/autonomia e recursos. O primeiro deles, incentivo da organização, inclui clareza nas metas, apoio às ideias e ao trabalho e um ambiente que propicie interações abertas. O grupo seguinte, incentivo ao trabalho, foca-se na diversidade dos membros (formação e personalidade) do grupo e nos desafios construtivos entre eles. O terceiro, liberdade/autonomia, está relacionado a conceder e permitir liberdade e autonomia a colaboradores ao escolherem os meios para atingir determinado objetivo. Por fim, entende-se por recursos o dinheiro e o tempo. O último deve ser dosado já que pouco tempo pode levar à desconfiança e à inviabilidade, enquanto que conceder muito tempo pode afastar o desafio e decair a performance.

Com uma abordagem mais sistêmica e detalhada, Martins e Terblanche (2003) estabeleceram determinantes à cultura organizacional para inovação distribuídas em cinco fatores/elementos: estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, comportamento e comunicação. A elas foram comparadas outras dimensões e elementos encontrados nos trabalhos dos autores Mclean (2005), Claver *et al.* (1998), Tucker (2002), Simantob e Lippi (2003), Stoeckitch (2005), Barbieri (2003), Arturo *et al.* (2011). Em seguida, descartaram as similaridades e agregaram as diferenças conceituais relevantes. Este aprimoramento do modelo de Martins e Terblanche (2003) é o alicerce desta pesquisa. A Figura 15 apresenta o modelo final sugerido.

Figura 15 - Dimensões e determinantes da cultura organizacional para a inovação em negócios



Fonte: elaboração própria (adaptado de MARTINS E TERBLANCHE, 2003).

De acordo com Martins e Terblanche (2003), o fator chamado estratégia é composto pelas determinantes: visão, missão e propósito. Para eles, a inovação se apoia na visão e na missão focadas para resolver problemas do mercado, dos clientes, entre outras questões. Tais determinantes devem ser compartilhadas por todos os colaboradores da organização a fim de que estes entendam aonde se quer chegar e, assim, ajam de modo criativo e inovador para atingir tal objetivo. Ademais, os autores destacam que quando as organizações estabelecem metas e objetivos com valores de propósito e enfatizam nessas metas mais a qualidade do que a efetividade, a possibilidade de inovações cresce.

Já no que diz respeito ao segundo fator, Martins e Terblanche (2003) ressaltam que a estrutura da organização pode reforçar valores que promovem ou restringem a inovação. Por exemplo, uma organização de estrutura

horizontal, que permita autonomia e desenvolva trabalhos em grupo tende a promover mais inovações do que uma estrutura que é especializada, formalizada e centralizada e que, por isso, acaba por inibir o desenvolvimento de inovações. Nesse sentido, flexibilidade, liberdade e times de cooperação e interações de grupos são determinantes para uma cultura organizacional voltada à inovação. A flexibilidade está relacionada com eliminar as barreiras entre as funções e fazer uso, por exemplo, da troca de postos de trabalho. Por sua vez, a liberdade está ligada à autonomia, ao empoderamento e à tomada de decisão dos/pelos colaboradores. Isso quer dizer que estes devem estar livres para atingir suas metas de forma criativa, mas dentro dos parâmetros da organização. Ademais, devem ser encorajados pelos gestores a inovar e ter uma parcela de autoridade para participarem das tomadas de decisão. Segundo os autores, esses determinantes influenciam positivamente no desenvolvimento de inovação nas organizações.

O terceiro fator disposto na Figura 15 envolve os mecanismos de suporte para a inovação, ou seja, meios que inspiram e incentivam os colaboradores, e a organização como um todo, a serem inovadores. Como exemplo desses mecanismos, pode-se citar os prêmios, que representam um reconhecimento pelo trabalho criativo e inovador, que assumiu riscos, experimentou e gerou novas ideias. Dessa forma, a atitude passa ser constantemente repetida pelos outros colaboradores e, aos poucos, torna-se dominante dentro da organização. Outra maneira de promover as inovações, segundo Martins e Terblanche (2003), é permitindo que os colaboradores tenham acesso à informação e tempo para pensar criativamente e experimentar projetos que lhes interessam. Além disso, disponibilizar tecnologia e meios que facilitem a interação das pessoas melhora as chances de inovar. Cabe destacar a importância, conforme os autores, de se buscar colaboradores criativos e de diferentes *backgrounds* à medida que isso enriquece as ideias e os processos dentro da organização.

No que concerne ao fator comportamento, é possível afirmar que ele reflete valores e normas da organização que podem promover ou inibir as inovações. Tolerar os erros e fazer deles um aprendizado, por exemplo, é essencial para que as pessoas se sintam livres para correr riscos e inovar. Ademais, Martins e Terblanche (2003) destacam a relevância de se incentivar a busca contínua do conhecimento por parte dos colaboradores uma vez que o aprendizado contínuo encoraja as ideias inovadoras. E salientam também que a competitividade tem se mostrado chave em organizações inovadoras, isto é, a competitividade tem sido uma forma de criar e assimilar conhecimento por meio de um conflito construtivo que cria um fluxo de informações e a possibilidade de novos e inovadores projetos. Os autores também incluem como determinantes deste fator o suporte à mudança e a tolerância ao conflito,

ou seja, os gestores têm que incentivar formas melhores de se fazer o trabalho e devem treinar os colaboradores para lidar com as diferenças de ideias e perspectivas de modo construtivo.

Por fim, Martins e Terblanche (2003) ressaltam que a comunicação deve ser aberta, transparente e baseada em confiança. Os colaboradores devem saber que desentendimentos são aceitáveis desde que abram portas para se discutir dilemas e conflitos, o que faz a comunicação mais aberta. Aqui, ainda se destaca a importância da comunicação não apenas entre indivíduos, mas também entre grupos e departamentos, a fim de que as novas perspectivas surgidas dessas interações gerem inovações.

A investigação em torno dos aspectos da cultura organizacional para a inovação, conforme proposto na Figura 15, evidencia a preocupação com a melhoria da competitividade, com o aumento da performance e com o lucro empresarial, seja por meio de produtos, de processos, de posição ou de paradigma. Segue-se, primordialmente, a lógica de mercado e de consumo em que o cliente é o alvo dessas inovações. Verifica-se, assim, a necessidade de ampliar essa concepção exclusivamente voltada para a inovação tecnológica, e de buscar incorporar elementos que contemplem aspectos sociais na cultura organizacional para potencializar novas soluções em prol da comunidade; dessa forma, ultrapassando a visão mercantilista e capitalista. Esta mudança certamente exige uma reestruturação da cultura impregnada nas estratégias, estruturas, mecanismos de suporte, comportamento e comunicação das organizações. A próxima seção discute a cultura organizacional e a inovação social nas universidades.

2.2.3 Cultura organizacional e a inovação social nas universidades

Esta seção apresenta inicialmente um breve histórico das funções assumidas pelas universidades e alguns aspectos específicos da sua cultura organizacional. A partir dessa perspectiva cultural histórica, permite-se compreender o cenário da inovação frente à missão social destas instituições e a necessidade de ampliar a sua atuação em prol de novas soluções para os problemas comunitários.

2.2.3.1 As funções da Universidade: um breve histórico

Durante os Séculos XII e XIII universidades como as de Paris, Oxford, Cambridge, Salamanca e outras, adquiriram características básicas essencialmente voltadas ao ensino. Porém, foi somente no Século XIX que a

atividade de pesquisa modificou a estrutura existente e, assim, a matéria-prima das universidades passou a ser constituída por ideias ao invés de pessoas. A partir desse momento apareceram e se desenvolveram os laboratórios e as bibliotecas, o orçamento interno passou a ser complementado por fundos externos, a avaliação do desempenho foi incorporada aos indicadores científicos e elevou-se o relacionamento com as agências governamentais e com a indústria. Esses fatores/elementos afetaram a concepção administrativa e estrutural da universidade. Próximo ao Século XX, a universidade absorveu uma terceira função - a prestação de serviços à comunidade (LEITÃO, 2013).

O Brasil foi o último país da América Latina a instaurar a universidade (BUARQUE, 2003). O processo foi iniciado com a chegada da corte portuguesa em 1808, ano em que foi criado o curso de medicina no Rio de Janeiro. Em seguida surgiram o curso de engenharia para atender ao exército (1811) e os cursos de direito e de agricultura, este futuramente denominado agronomia. Nesse período as “universidades” eram escolas isoladas e desenvolviam atividades estritamente profissionais para atender às necessidades da corte, dos militares e do mercado da época. Inexistia a pesquisa científica e o Estado controlava as instituições. Apenas após a proclamação da república e a primeira constituição da república (1891) é que foram criadas instituições privadas. Ao longo do Século XX as universidades se espalharam pelo Brasil e se consolidaram com a criação de diversas instituições, como a UFRJ (1920), UFMG (1927), USP e UFRGS (1934), UDF (1935), UFBA (1946), UFSM (1960), UFSC (1960), UNB (1964), UFPE (1969) (BOLZAN, 2006).

O primeiro passo no processo para a regulamentação do ensino superior no Brasil foi dado por meio da LDB - Lei de Ações de intervenção e Bases da Educação, Lei n. 5.540 (1968). Esta lei reestruturou as universidades no país ao fixar normas de organização e funcionamento do ensino superior, ao instituir a pós-graduação a fim de qualificar e estimular pesquisas para o desenvolvimento do país e ao afirmar a indissociabilidade entre ensino e pesquisa e estabelecer a obrigação dos professores em ensinar e pesquisar. Tal obrigação ofereceu, portanto, um cenário mais propício à geração de inovações tecnológicas nas universidades (BOLZAN, 2006).

A terceira missão da universidade, extensão, surgiu de uma nova concepção de universidade que florescia em movimentos culturais e políticos e da criação da União Nacional dos Estudantes (UNE) no final dos anos 1950. Esta terceira missão focava-se, a princípio, no assistencialismo, entretanto, ao longo do tempo, a universidade passou a ser percebida como um processo que articula o ensino e a pesquisa e os intercambia com a sociedade de forma interativa. Dessa forma, oxigena a vida acadêmica. No entanto, a universidade sustentada no tripé ensino, pesquisa e extensão só foi formalizada legalmente

com a nova LDB, de 1996. Ou seja, por mais que a universidade brasileira seja uma instituição centenária, a oficialização do compromisso desta com o desenvolvimento de ações, programas e projetos junto às comunidades é recente.

Paralelamente, ainda na década de 1990, o Brasil despertou para a ciência, a tecnologia e a inovação em suas políticas de desenvolvimento. Em algumas universidades desenvolveram-se órgãos de apoio à inovação tecnológica, como escritórios de transferência de tecnologia, agências de inovação, núcleos de propriedade intelectual e incubadoras tecnológicas. Em 2004, a Lei da Inovação (Lei n. 10.973), regulamentada pelo Decreto n. 5.563, de 11/10/2005, determinou que toda Instituição Científica e Tecnológica deveria dispor de Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT), determinação esta que foi responsável pela proliferação desses espaços para suporte de inovação tecnológica nas universidades (PEREIRA, 2012; BRASIL, 2004).

Esse apanhado histórico descreve as vastas atribuições adquiridas pela universidade em um curto período de tempo. O contexto mencionado difere este tipo de instituição e instaura algumas características culturais específicas frente a outras organizações. A seção seguinte traz alguns conceitos específicos da cultura organizacional na universidade.

2.2.3.2 Cultura organizacional nas universidades: aspectos conceituais específicos

Poucos estudos abordam a cultura organizacional em instituições de ensino (BERGQUIST, 1992; TORRES, 1997). De maneira geral, o mesmo bojo teórico da cultura organizacional aplicado aos outros tipos de organizações é válido para este tipo de instituição, porém com algumas especificidades devido à diversidade de funções que as universidades executam (COLETA; COLETA, 2005; FERREIRA; HILL, 2007).

As atribuições de ensino, pesquisa e extensão, as demandas administrativas, os diferentes públicos envolvidos (estudantes de variados cursos e níveis, professores, pesquisadores, extensionistas, técnicos administrativos, parceiros etc.) configuram a universidade como um sistema cultural complexo e vasto (RONCHI, 2004). Tais organizações são compostas por subsistemas *multicampi*, com centros, departamentos, áreas, cursos e espaços complementares como hospitais e bibliotecas (LOPES; BERNARDES, 2005). Nessa configuração vasta de estruturas podem se manifestar subculturas organizacionais nos diferentes centros, nos cursos, ou até em um mesmo curso. Ademais, as subculturas também podem estar presentes nas pró-reitorias, nos grupos de pesquisa e entre extensionistas, técnicos administrativos e

professores. Contudo, ainda que haja subculturas, existem traços culturais compartilhados pelo todo, assim como em qualquer outra organização.

Tierney (1988) propõe um *framework* de cultura organizacional próprio para as universidades, no entanto este não apresenta componentes específicos que impeçam sua aplicação em outros tipos de organização; pelo contrário, sua constituição é genérica, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 - Framework da Cultura Organizacional para as Universidades

Framework da Cultura Organizacional para as Universidades	
Ambiente	Como a organização define seu ambiente? Como a organização se comporta neste ambiente? (Hostilidade? Familiaridade?)
Missão	Como é definida? Como é articulada? Como é utilizada como base para decisões?
Socialização	Quanta concordância há nessa instituição? Como os membros se tornam socializados? Como é articulado? O que é preciso saber para sobreviver nesta instituição?
Informação	O que constitui informação? Quem a possui? Como é disseminada?
Estratégia	Como as decisões chegam na instituição? Qual estratégia é utilizada? Quem toma a decisão? Qual é a penalização para decisões erradas?
Liderança	O que a organização espera dos líderes? Quem são os líderes? Existem líderes formais e informais?

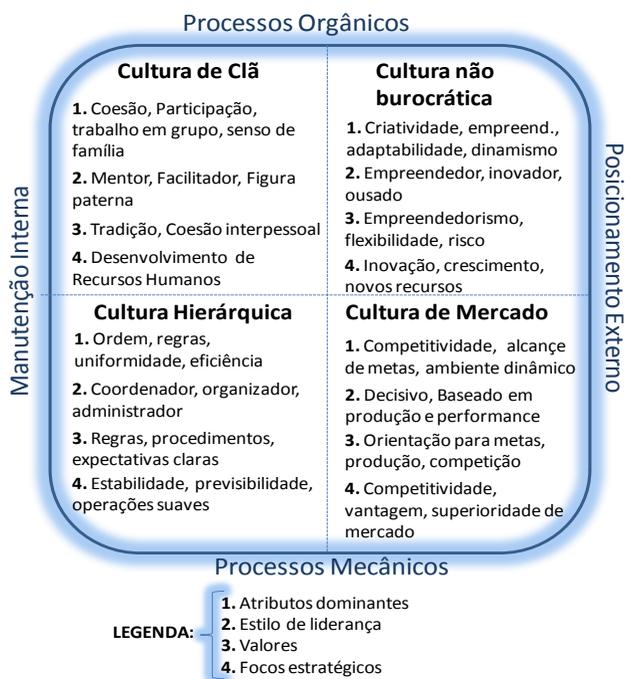
Fonte: Tierney (1988).

As questões delineadas para as dimensões chave do *framework* de Tierney (1988), ambiente, missão, socialização, informação, estratégia e liderança, integram um guia proposto para se identificar, mapear e, consequentemente, desenvolver a cultura de uma universidade.

Dentre os estudos a respeito da cultura organizacional nas universidades, além do aspecto mencionado acerca das subculturas, inúmeros autores objetivam realizar um diagnóstico da cultura nesse tipo de organização. São exemplos os trabalhos de Ferreira; Hill (2007); Quintero *et al.* (2010);

Beytekin *et al.* (2010); Ramanchandran; Chong; Ismail (2011); Lacatus (2013); Mohammed; Bardai e Bardai (2013). Eles apresentam o enquadramento de variadas universidades perante os tipos de culturas organizacionais propostos por Quinn & McGrath (1985) em sua obra *Framework de Valores Competitivos* (Competing Values Framework). Percebe-se certa variação de classificações das culturas organizacionais nas universidades investigadas, ou seja, cada instituição desenvolve características peculiares, as quais tipificam distintas classes de cultura organizacional.

Figura 16- Tipos de cultura organizacional para universidades mais usados na literatura



Fonte: Lacatus (2013).

A cultura organizacional de Clã compreende uma organização de estilo familiar, alicerçada pela ajuda mútua entre os membros, que trabalham como um time. As principais características são o comprometimento, o crescimento pessoal e um ambiente de trabalho amigável.

O tipo Não Burocrático (*adhocracy*) é identificado pela dinamicidade e

criatividade dos colaboradores, os quais desempenham suas atividades em um ambiente flexível e inovativo a fim de multiplicar os recursos organizacionais.

A classificação Hierárquica diz respeito a instituições fortemente estruturadas e formalizadas, com procedimentos precisos e regulamentos. Sua estratégia está focada em garantir a eficiência, a estabilidade e o avanço lento e constante.

Por fim, a cultura de Mercado está direcionada ao ambiente, ao posicionamento e em transações que geram vantagens competitivas e liderança de mercado (LACATUS, 2013).

Ainda sobre o diagnóstico da cultura organizacional em uma universidade, McNay (1995) propõe um modelo específico para essas instituições que busca classificar o tipo de cultura organizacional. Com menor frequência de aplicação frente ao “*Framework* de Valores Competitivos” já apresentado, este modelo se fundamenta na forma e intensidade de controle e na política e estratégia. As características estão mapeadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Modelo (tipologia) de cultura organizacional das universidades

Modelos / tipos de Cultura Organizacional nas Universidades				
Modelo	Cultura	Cultura	Cultura	Cultura
Fator	Coletiva	Burocrática	Corporativa	Empresarial
Valor dominante	Liberdade	Equidade	Fidelidade	Competência
Rol das autoridades centrais	Permissiva	Regulatória	Diretiva	De suporte
Unidade dominante	Departamento/ Individual	Faculdade/ Comitês	Insituição/Tim e sênior de gestão	Subunidades Times de projeto
Áreas de decisão	Redes de grupos informais	Comitês e levantamentos administrativos	Grupo de trabalho e time sênior de gestão	Times de projeto
Estilo de gestão	redes de grupos informais	Formal/ "Racional"	Político/tático	Liderança devolvida
Prazo	Longo	Cíclico	Pequeno/ Médio	Instantâneo
Ambiente	Evolução	Estabilidade	Crise	Turbulência
Natureza da mudança	Inovação orgânica	Adaptação reativa	Transformação proativa	Flexibilidade tática
Referenciais externos	Coletivo invisível	Regulação	Legisladores como líderes de opinião	Cientes/ Patrocinadores
Referenciais internos	Disciplina	Regras	Planos	Força de marketing/ Estudantes
Base para avaliação	Avaliação pelos pares	Auditoria de procedimentos	Indicadores de performance	Negócios repetidos
Status do estudante	Aprendiz acadêmico	Estatístico	Unidade de recurso	Cliente
Papel do administrador a serviço...	...da comunidade	...do comitê	...do chefe executivo	...do cliente (interno e externo)

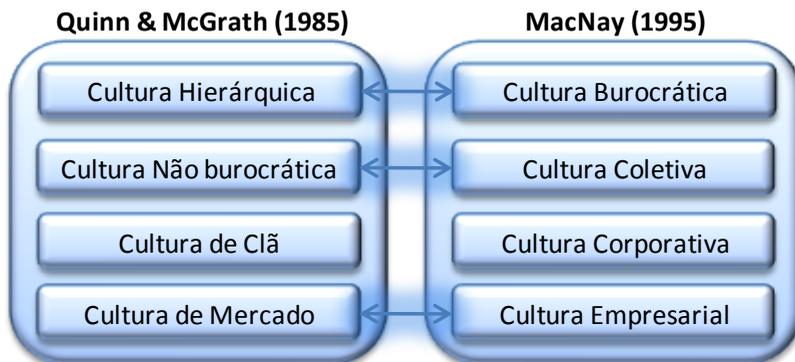
Fonte: Jill Jameson (2011).

Este modelo é disposto em quatro quadrantes, os quais correspondem aos tipos de cultura organizacional em universidades. O primeiro tipo de cultura descrito, denominado de cultura organizacional coletiva ou de colegiado (*Collegiate*), caracteriza-se pelas políticas mais frouxas e pelo baixo controle operacional, pela descentralização e pelo foco na liberdade individual; o segundo tipo, a cultura burocrática, consiste em políticas mais flexíveis e de rígido controle operacional com foco nas regras, regulações e precedentes; o terceiro tipo, chamado de corporativo, refere-se a políticas e ao controle operacional rígidos, à prevalência da gestão sênior e à autoridade executiva; por fim, o quarto tipo, a cultura empresarial, remete a políticas rígidas e de baixo controle operacional que têm foco no mercado, nas oportunidades externas e nas relações com parceiros.

As setas da Figura 17 representam a correspondência conceitual das

tipologias de culturas organizacionais mencionadas nesta seção.

Figura 17- Correspondência conceitual de tipologias aplicadas às universidades



Fonte: elaboração própria (adaptado de MACNAY, 1995).

As tipologias que apresentam algumas características similares ou aproximações conceituais são: Hierárquica e Burocrática, Coletiva e Não Burocrática, Empresarial e Mercado. Apesar de algumas correspondências, o modelo de MacNay (1995) foi desenvolvido exclusivamente para as universidades, enquanto o de Quinn & MacGrath (1985) é genérico e possibilita um maior número de aplicações.

Ao analisar a cultura organizacional de uma universidade privada Ronchi (2004) constatou que os valores não eram totalmente compartilhados pelos membros do grupo e que a gestão era verticalizada e individualista. Portanto, notou que os esforços não estavam equilibrados e fortalecidos para desenvolver estratégias de acordo com as demandas da organização. A pesquisa de Ruchinski (2003), em uma instituição de ensino pública, constatou a desvalorização pessoal e a necessidade de uma avaliação adequada por parte das chefias. Estes estudos evidenciam que o diagnóstico da cultura organizacional permite reconhecer as divergências e deficiências dos elementos culturais das universidades com o objetivo de intervir em busca da elevação da performance destas instituições.

Outra perspectiva específica de cultura organizacional para universidades é relatada por Ferreira e Hill (2007) e Ramanchandran; Chong; Ismail (2011). Esses autores demonstraram que há diferenças entre a cultura organizacional de universidades públicas e privadas. Estas últimas apresentaram uma cultura mais fortemente orientada para o mercado e hierárquica em comparação com as primeiras, as quais precisam reduzir a cultura

hierárquica e alavancar as culturas de clã, não burocrática e de *marketing*.

Para os autores supracitados, a mudança cultural requer um intenso convencimento e compreensão das resistências das partes interessadas (medo de perder o poder, medo de correr riscos etc.), já que, em geral, principalmente a academia, não está aberta à introdução ou modificações de elementos culturais. As alterações devem ser inseridas gradativamente e preferencialmente pelos líderes ou membros influentes inovadores.

A pesquisa de Ashraf *et al.* (2013) demonstrou que as culturas não burocrática, de mercado e de clã, respectivamente, são os tipos que mais favorecem o desenvolvimento de inovações nas universidades privadas. Nas universidades públicas a cultura de mercado alcançou o maior impacto positivo relacionado às inovações técnicas (BARDAI, 2013).

A literatura sobre cultura organizacional aplicada às universidades aborda com mais frequência dois aspectos: o multicultural e, principalmente, o diagnóstico da cultura organizacional. O primeiro reforça a existência de subculturas, haja vista a quantidade e complexidade de estruturas e funções dessas instituições. O segundo apresenta uma classificação ou tipificação elaborada especificamente para universidades, a qual possibilita diagnosticar e trabalhar a cultura organizacional a fim de atingir os objetivos organizacionais, dentre estes, o aumento da capacidade de inovar. Tal propósito é estudado na seção seguinte.

2.2.3.3 A Cultura para a Inovação na Universidade: foco na Pesquisa e nas Empresas

O sistema de inovação brasileiro, criticado no meio científico, baseia-se essencialmente no modelo espiral hélice tríplice, de Etzkowitz e Leydesdorff (2001), o qual considera que o fluxo de geração e disseminação entre os atores governo, empresa e universidade (Figura 18) é o coração do desenvolvimento de inovações (DE PAULA *et al.*, 2013; VALENTE, 2010).

É nítida a limitação deste modelo à medida que desconsidera outros atores que representam as comunidades e suas demandas. Tal restrição quanto aos atores restringe, por sua vez, a criação de soluções inovadoras para os problemas sociais.

Figura 18 - Base do sistema de inovação brasileiro



Fonte: Etzkowitz E Leydesdorff (2001).

Ao fazer-se esta análise, fica evidente o reflexo cultural do sistema de inovação brasileiro nas universidades, uma vez que estas são inclinadas a apoiar inovações em negócios e privilegiar a interface universidade-empresa, centrada na melhoria desta. Alguns NITs são alocados junto à pesquisa e em muitos casos não interagem com a extensão em busca de uma relação dialógica com a comunidade.

A diversidade de atribuições das universidades e o trabalho vasto das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, permeado pela questão política, fazem com que a cultura organizacional desta instituição seja uma das mais intensas frente a outros tipos de organização. Para Scheiber e Pinheiro (2011), a cultura nesse ambiente é um fenômeno multidimensional e formado por subculturas organizacionais, as quais podem se contrapor aos valores institucionais. No que se refere à cultura organizacional para a inovação na universidade, nota-se uma restrição: a relação universidade-empresa, com o foco no processo de transferência tecnológica (SCHREIBER *et al.*, 2007; SCHREIBER; PINHEIRO, 2011).

Ainda sobre a relação universidade-empresa, com ênfase na transferência tecnológica, o estudo de caso de Scheiber e Pinheiro (2011) mostra que a falta de experiência técnica na área de tecnologia e negociação com empresas e órgãos de fomento impactou de forma negativa o ambiente organizacional. A intenção de ampliar o fomento externo para financiar pesquisas aplicadas recebeu resistência do corpo docente. Além disso, a comunicação interna não foi capaz de superar a ruptura organizacional interna que distanciava a gestão do corpo docente. Tais professores eram influenciados

por outros mais antigos na instituição, detentores da memória organizacional desse grupo.

Outro estudo de caso sobre cultura organizacional na universidade voltado para a prestação de serviços de caráter inovador revela resultados abaixo do esperado, apesar de investimentos em infraestrutura, criação de departamento e alocação de recursos humanos nessa instituição. Alguns problemas levantados são: necessidade de investimento inicial de horas e recursos financeiros por parte do docente para a atividade de prospecção e elaboração de proposta junto à empresa, diferenças no ritmo e nas prioridades da empresa e da universidade quanto à aplicação dos resultados da pesquisa e transferência do conhecimento, falta de consenso quanto à remuneração de horas de pesquisa entre o docente e a empresa, considerável burocracia interna para a utilização dos ativos e demais recursos da universidade, demora e burocracia interna para a efetivação do contrato entre a universidade e a empresa, falta de colaboração de instâncias hierárquicas responsáveis pela aprovação das propostas, remuneração das horas de pesquisa de forma a desestimular o coordenador do projeto (SCHREIBER *et al.*, 2007).

O estímulo à geração e, principalmente, à aplicação de inovações provenientes das universidades é um fato recente e aquém do importe de conhecimento que é produzido dentro dessas instituições. Como descrito neste Capítulo, a cultura universitária possui entraves que precisam ser superados para que essas instituições possam acompanhar e buscar soluções em conjunto com outras organizações e as comunidades. Um dos pilares da universidade que possui essa missão é a extensão, a qual é discutida na seção subsequente.

2.2.3.4 A extensão: o engajamento comunitário dissociado da Inovação

A Extensão, além da finalidade de intercambiar os conhecimentos e inovações produzidos com as empresas, tem a função de interagir e gerar soluções para a comunidade.

A extensão compreendida como prática acadêmica que interliga a universidade, nas suas atividades de ensino e de pesquisa com as demandas da maioria da população, permite essa formação do profissional cidadão e se aproxima cada vez mais junto à sociedade como espaço privilegiado de produção do conhecimento significativo para a superação das desigualdades sociais existentes (FORPROEX, 2012).

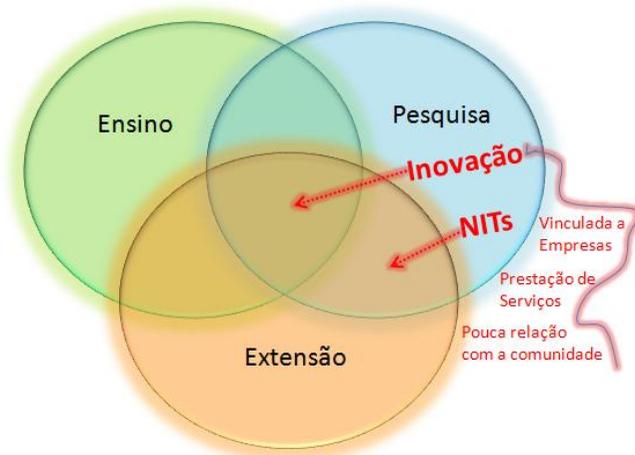
De forma geral, a organização da extensão universitária brasileira consiste nas áreas temáticas comunicação, cultura e artes, direitos humanos e justiça, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia e produção e trabalho. As atividades podem ser executadas na forma de programa, projeto, curso, evento (congresso, seminário, ciclo de debates, exposição, espetáculo, evento esportivo, festival e outros) ou prestação de serviço (espaços e museus, cineclubes, consultoria, assessoria, curadoria e outros, depósito de patentes, registros de marcas e *software*, contratos de transferência de tecnologia, registros de direitos autorais, laudos técnicos e atendimento à saúde humana e animal) (BRASIL, 2007).

Tal organização abarca iniciativas diversas de interação com as empresas ou com a comunidade. Percebem-se inúmeras universidades desenvolvendo ações ligadas à economia solidária, desde incubadoras de apoio até empreendimentos sociais, projetos culturais, como orquestras, de atenção a idosos, de apoio a mulheres em situação de risco, de ajuda a doentes mentais, dentre outras. Esses exemplos representam uma pequena parcela das atividades de extensão.

Apesar do impacto social positivo que tem sido gerado pelas atividades de extensão, esta ainda permanece à margem das prioridades da universidade. Pesquisadores criticam os entraves culturais que travam o desenvolvimento deste pilar. Ademais, a indisponibilidade de carga-horária docente, o desinteresse do corpo docente que é mais focado na pesquisa e a falta de valorização dos extensionistas são alguns dos motivos para as tensões existentes entre o ensino, a pesquisa e a extensão nessas instituições de ensino (HENNINGTON, 2005; ANDRADE; CORDEIRO, 2009; CUNHA, 1996; MAGALHÃES, 2008).

Ainda que muitas pesquisas gerem inovações bifocais e que existam diversas atividades de extensão de impacto social nas universidades, o breve corpo teórico levantado neste Capítulo retrata a divergente evolução epistemológica da inovação e da extensão com fins de desenvolvimento socioeconômico, denominado engajamento comunitário. De um lado está a relação entre pesquisa-inovação, da qual se sobressaem os objetivos econômicos empresariais capitaneados pela visão de inovação schumpeteriana já discutidos anteriormente (inovação em negócios); e de outro, a necessidade de potencializar a atuação da universidade em prol da solução de problemas sociais. Destaca-se assim, conforme a Figura 19, a emergente necessidade de investigação das funções, das estruturas e dos recursos das universidades a fim de aproximar a inovação de sua missão social (ELLIOT, 2013).

Figura 19 - Cenário atual da inovação na universidade



Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

Exposta essa lacuna existente na cultura da universidade, a seção subsequente aborda possibilidades de intervenção da instituição nos processos de inovação social.

2.2.3.5 Inovação Social na Universidade: um caminho a ser traçado

A única pesquisa encontrada na literatura sobre as possibilidades de atuação das universidades para a inovação social, de Cunha e Bennerthworth (2013), apresenta ações de intervenção que correlacionam os recursos daquelas instituições com o processo de inovação social. O Quadro 9 mostra essas ações de intervenção.

Quadro 9 - Recursos universitários que podem ser envolvidos no processo de inovação social

	Pesquisadores acadêmicos	Estudantes	Facilitadores (sala dos professores, laboratórios etc.)	Outros colaboradores (escritórios de transferência de tecnologia etc.)	Recursos financeiros	Gerentes / tomadores de decisão
Geração de Ideias	<p>Conhecimentos de pesquisa</p> <p>Experiências práticas anteriores</p> <p>Ampliar redes acadêmicas</p> <p>O acadêmico pode ser o inovador social</p>	<p>Estimular o pensamento criativo</p> <p>Identificar as necessidades de comunidades e empresas</p>	<p>Aprendizado ativo e contínuo; desenvolvimento profissional</p> <p>Professores ao trabalhar sobre assuntos de inovação social</p>	<p>Identificar as demandas da comunidade</p> <p>Experiência passada e liderança</p> <p>Prover fontes de informação</p> <p>Criação de projetos conjuntos de pesquisa</p>	<p>Desenvolvimento de espaços criativos</p> <p>Atrair estudantes de grupos menos favorecidos</p> <p>Facilitar <i>design</i> para deficientes</p>	<p>Comprometimento com o pensamento livre</p> <p>Estimular compartilhamento de inovações</p> <p>Trabalhar em cooperação com autoridades locais</p> <p>Aumentar acesso à educação superior</p>

Continua

	Pesquisadores acadêmicos	Estudantes	Facilitadores (sala dos professores, laboratórios etc.)	Outros colaboradores (escritórios de transferência de tecnologia etc.)	Recursos financeiros	Gerentes / tomadores de decisão
	Descobrir e suportar soluções comunitárias para desafios sociais maiores					
Criação de um espaço experimental	<p>Persuadir outros para participar</p> <p>Facilitar a coalizão por meio de Encontros</p> <p>Validar o caráter inovador da IS</p> <p>Ajudar a encontrar verbas, por exemplo, por meio de projetos de pesquisa</p>	<p>Assumir riscos para serem inovativos</p> <p>Aumentar a experiência</p>	Living Labs para desenvolver IS	<p>Espaços protegidos (parques de IS)</p> <p>Disponibilizar recursos para uso</p> <p>Aplicação de conhecimento para impacto social</p>	<p>Compra de recursos necessários</p> <p>Criar facilidades para inovadores sociais</p> <p>Fundos para ideias em estágio inicial e incubação</p>	<p>Criar as condições para a existência de um espaço protegido</p> <p>Prover um ambiente criativo</p> <p>Reconhecer os benefícios da IS para a universidade</p>

Continua

	Pesquisadores acadêmicos	Estudantes	Facilitadores (sala dos professores, laboratórios etc.)	Outros colaboradores (escritórios de transferência de tecnologia etc.)	Recursos financeiros	Gerentes / tomadores de decisão
Demonstração	<p>Suportar a entrega do piloto</p> <p>Validar e divulgar o sucesso do piloto</p> <p>Prover recursos para a entrega (ex: estudantes)</p>	<p>Voluntariado e trabalho comunitário</p> <p>Estágios</p>	<p>Usados para organizar eventos demonstrando a eficácia da solução</p> <p>Exibições e performances</p>	<p>Colaboração de empresas sociais, consultoria e serviços de aconselhamento</p> <p>Desenvolvimento de modelos de transferência de IS</p> <p>Codesenhar e prototipar soluções para necessidades sociais</p> <p>Testar novas abordagens para inovação centradas no usuário</p>	<p>Programas, cursos, exposições e eventos</p>	<p>Recomendar a nova solução</p> <p>Envolver grupos comunitários na apresentação da nova solução</p>
Decisão para expansão	<p>Comprometer recursos para o próximo estágio de desenvolvimento</p>	<p>Estimular o potencial empreendedor</p>	<p>Ocupar construções que ainda não estavam previamente em</p>	<p>Ampliar contatos com partes externas</p>	<p>Reconhecer a importância do engajamento para a alocação de recursos</p>	<p>Estimular as novas empresas sociais, <i>start-ups</i> e <i>spin-offs</i></p>

Continua

	Pesquisadores acadêmicos	Estudantes	Facilitadores (sala dos professores, laboratórios etc.)	Outros colaboradores (escritórios de transferência de tecnologia etc.)	Recursos financeiros	Gerentes / tomadores de decisão
	<p>Persuadir o inovador social para expandir</p> <p>Tomar a decisão sobre a expansão</p> <p>Prova do conceito se a ideia é expansível</p>	<p>Criar oportunidades de trabalho parcial e integral</p>	<p>uso</p>	<p>Visualizar novas aplicações para a solução</p> <p>Criação de valor a longo prazo para a comunidade</p>	<p>Busca pública</p>	<p>Prover um clima fértil para escalabilizar as IS</p> <p>Base de demandas para novas soluções de IS</p> <p>Orçamento compartilhado para IS</p>
Suporte à Coalisão	<p>Identificar e mobilizar todos os interessados na solução</p> <p>Fazer uma argumentação pública para a expansão da IS</p>	<p>Redes de estudantes ligadas à inovação social</p>	<p><i>Workshops</i> de IS</p> <p>Encontros e conferências</p>	<p>Suportar uma base de habilidades</p> <p>Construir relações de confiança com fornecedores</p> <p>Criar uma cultura ampla de mudança social</p>	<p>Apoiar uma abordagem inovadora mais arriscada</p> <p>Regenerar e criar comunidades sustentáveis</p>	<p>Fazer alianças com parceiros estratégicos</p> <p>Apoiar a empregabilidade futura dos graduandos</p> <p>Facilitar o aumento de investimentos</p> <p>Balacear IS com TI</p>

	Pesquisadores acadêmicos	Estudantes	Facilitadores (sala dos professores, laboratórios etc.)	Outros colaboradores (escritórios de transferência de tecnologia etc.)	Recursos financeiros	Gerentes / tomadores de decisão
Codificação	<p>Produzir um guia, cartilha e outros para a atividade</p> <p>Prover treinamento para os próximos inovadores</p> <p>Criar uma comunidade epistêmica disciplinar e incorporá-la na educação</p>	Aprendizagem	Apresentação de estudos de caso	Desenvolvimento de modelos de parceria	Construir e manter recursos dentro das comunidades	Coordenar lideranças de parceiros externos
Difusão	<p>Publicizar a ideia e o momento da sustentação</p> <p>Intercâmbio da equipe</p>	<p><i>Workshops</i> promovendo as iniciativas de IS de sucesso</p> <p>Alocar em novos empreendimentos sociais</p>	Organizar estruturas e procedimentos que encorajem o envolvimento da comunidade em geral	<p>Agentes ativos para transferência de conhecimento de IS</p> <p>Contatos com parceiros externos</p> <p><i>Links</i> industriais e de serviço</p>	Compromissos de pesquisa para melhorar os fluxos de conhecimentos entre a universidade e a sociedade	<p>Usar a rede da universidade</p> <p>Disseminar as melhores práticas</p> <p>Gerentes e <i>experts</i> como parceiros ativos na economia social</p>

Continua

	Pesquisadores acadêmicos	Estudantes	Facilitadores (sala dos professores, laboratórios etc.)	Outros colaboradores (escritórios de transferência de tecnologia etc.)	Recursos financeiros	Gerentes / tomadores de decisão
				Intercâmbio de equipe		local

Fonte: Cunha e Benneworth (2013).

O Quadro 8 demonstra a proximidade entre extensão e inovação social a partir dos recursos da universidade. No entanto, atividades tanto de ensino, quanto de pesquisa e de extensão podem contribuir e serem beneficiadas no desenvolvimento de inovações sociais. Os pesquisadores podem dirigir pesquisas voltadas para o diagnóstico de demandas da comunidade. Os estudantes podem participar de redes ligadas à inovação social, bem como podem realizar eventos para compartilhar as boas práticas de uma inovação social etc.

A revisão de literatura revelou os aspectos, o potencial das inovações sociais e a relevância da universidade no contexto da inovação social sob o prisma da cultura organizacional. Entretanto, é escassa a abordagem científica focada em inovações sociais na universidade, especialmente no Brasil. A pesquisa de Cunha e Benneworth (2013) traz ações de intervenção gerais acerca desta lacuna, porém carece de aprofundamento com relação a exemplos específicos que permitam vislumbrar desde ações e ferramentas disponíveis para uso até o fluxo de conhecimento entre os atores em cada etapa das atividades sugeridas e o exame de outros aspectos inerentes às práticas de uma organização. Quando se trata desta complexa organização (THOMPSON 1976; PERKINGS, 1972) na qual tensionam-se atividades de ensino, pesquisa e extensão, deve-se desvendar os fatores/elementos da cultura organizacional para favorecer não somente o desenvolvimento de inovações em negócios, mas também fomentar a criação e a aplicação de inovações sociais.

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MARCO TEÓRICO

O conceito de inovação foi inicialmente introduzido no campo da ciência econômica por Joseph Schumpeter, no final da década de 1940. A inovação enquanto área de conhecimento desenvolveu-se no ambiente empresarial como fator estratégico, sendo um aspecto fundamental a ser observado pelas organizações para a criação de diferenciais competitivos. Observou-se a partir dos contextos e demandas sociais emergentes a possibilidade de utilizar os construtos teóricos da inovação como forma de resolver problemas sociais ou promover melhorias. É assim que emerge a inovação social como nova classe de inovação.

Percebeu-se por meio desta pesquisa que a inovação social trata de uma temática em desenvolvimento. Pela sua importância no cenário vigente, em especial nos países em desenvolvimento, faz-se necessária a construção de um arcabouço teórico-metodológico consistente de modo a facilitar a compreensão dos seus diferentes aspectos.

O entendimento conceitual de processos e técnicas de como a inovação social pode ser realizada potencializará o desenvolvimento de pesquisas científicas básicas e aplicadas de modo a consolidá-la como um campo de estudo no Brasil. A fragilidade atual da área é evidenciada, especialmente no Brasil, pela pouca abordagem dessa temática pelos pesquisadores: foram identificados apenas sete estudos brasileiros. Destacou-se também a atualidade do tema dado que a maioria dos artigos encontrados foi publicada a partir de 2010.

O levantamento bibliográfico realizado neste estudo sugere a necessidade de uma maior produção científica. Publicações em formato de relato de experiência - a partir da realização de pesquisas aplicadas - representariam uma forma de permitir um entendimento mais aprofundado dos processos e ferramentas da inovação e, principalmente, de compreender quais são essas ferramentas e como aplicá-las em cada processo de inovação social.

Por fim, observa-se a necessidade de ampliar a atuação da universidade em prol das inovações sociais estabelecendo detalhadamente os papéis de cada ator e de que forma cada qual pode, por meio de uma rede de colaboração, desenvolver projetos socialmente inovadores. Ademais, é crucial explorar a cultura organizacional dessas instituições com o fim de criar um ambiente que oportunize a geração e difusão de inovações sociais.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este Capítulo apresenta a caracterização metodológica da pesquisa. Declara-se a visão de mundo e detalha-se a modalidade científico-tecnológica, os procedimentos metodológicos, os mecanismos de validação, o marco operacional e seus construtos, as variáveis e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 DECLARAÇÃO DE VISÃO DE MUNDO

Esta pesquisa tem como base a visão sistêmica de Bunge, a qual sugere uma análise e uma compreensão do fenômeno estudado a partir de um todo até o aprofundamento nas suas partes. Tendo em vista a quantidade e a complexidade de elementos combinados nos fenômenos aqui examinados, essa visão é essencial. Para Bunge (2002), o sistema é um objeto complexo cujos componentes estão ligados entre si. Este sistema caracteriza-se por sua composição (conjunto de todas as partes), seu entorno ou ambiente (elementos externos que exercem influência sobre ele), sua estrutura (ligações entre os componentes e elementos do ambiente) e seu mecanismo (conjunto de processos e de tarefas desempenhadas pelos seus componentes). Os sistemistas veem tanto o bosque quanto as árvores; explicam o estado do bosque por meio das árvores e suas interações, e o estado das árvores pelo lugar que ocupam no bosque.

Compreender um sistema exige entender seu funcionamento (BUNGE, 2014). Tal perspectiva se diferencia da visão holística e da fragmentada. As ideias são formadas por uma visão sistêmica e uma teoria (BUNGE, 2000).

Adicionalmente, esta tese analisa as relações entre os sujeitos e outros componentes do sistema sob a perspectiva epistemológica interacionista. Ou seja, há interesse na criação e na mudança por meio de interações sociais. Se por um lado os positivistas se preocupam principalmente com a eficiência das técnicas para o levantamento de dados, os interacionistas visualizam a pesquisa como parte do todo que é baseada em interação (SILVERMAN, 1995).

O autor sugere cinco princípios metodológicos do interacionismo: apresentar como significados surgem no contexto do comportamento; aprender as concepções da realidade; interpretar essas concepções por meio de uma abordagem sociológica; examinar como os comportamentos se alteram conforme o tempo e ambiente; e tentar gerar proposições interativas universais (SILVERMAN, 1995).

Declarada a visão de mundo, detalha-se a seguir a classificação

metodológica utilizada neste estudo.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Encontram-se na literatura diferentes terminologias e classificações preconizadas pelos diferentes autores de metodologia científica. Alguns agrupamentos percebidos são quanto: à natureza, aos objetivos, aos procedimentos, à área da ciência, às fontes, ao objeto e à forma de abordagem. Essa falta de uniformidade, perceptível no Quadro 10, dificulta o enquadramento metodológico das pesquisas (RAUPP e BEUREN, 2003).

Quadro 10 - Tipologias de delineamentos de pesquisas

Tipologia de pesquisas científicas sem agrupamento				
Bruyne <i>et al.</i> (1977)	Cervo e Bervian (1983)	Demo (1985)	Trivinos (1987)	Gil (1999)
- Estudo de caso - Comparação - Experimentação - Simulação	- Pesquisa bibliográfica - Pesquisa descritiva - Pesquisa experimental	- Pesquisa teórica - Pesquisa metodológica - Pesquisa empírica - Pesquisa prática	- Estudos exploratórios - Estudos descritivos - Estudos experimentais	- Pesquisa bibliográfica - Pesquisa documental - Pesquisa experimental - Pesquisa <i>ex-post-facto</i> - Levantamento - Estudo de campo - Estudo de caso
Tipologia de pesquisas científicas com agrupamento				
Andrade (2002)	Vergara (1997)	Santos (1999)		
Quanto à natureza: trabalho científico original, resumo de assunto	Quanto aos fins: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, intervencionista	Quanto aos objetivos: exploratórias, descritivas e explicativas		
Quanto aos objetivos: pesquisa exploratória,		Quanto aos procedimentos de coleta: experimento,		

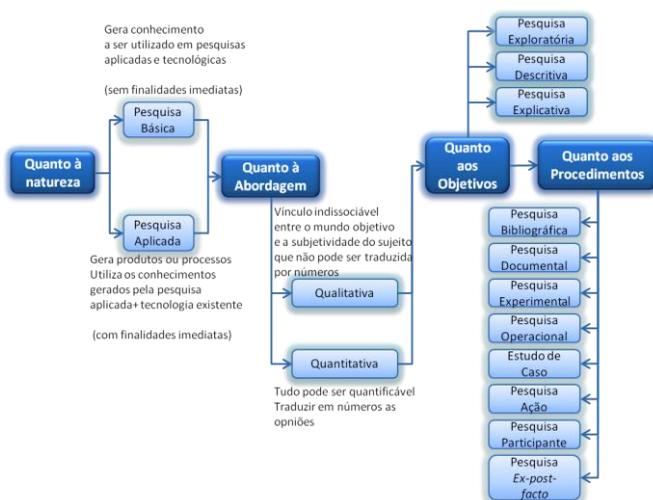
Continua

descritiva ou explicativa	Quanto aos meios: pesquisa de campo, de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, <i>ex-post-facto</i> , participante, pesquisa ação, estudo de caso	levantamento, estudo de caso, pesquisa bibliog., documental, pesquisa-ação, participante, <i>ex-post-facto</i> , quantitativa, qualitativa
Quanto ao objeto: pesquisa bibliográfica, de laboratório e de campo	Quanto às fontes de informação: campo, laboratório, bibliográfica	

Fonte: Elaboração própria (adaptado de RAUPP; BEUREN, 2003).

Há convergência na maioria dos elementos citados pelos diferentes pesquisadores, no entanto é notada uma variação de tipologias e como eles são agrupados nelas. A caracterização metodológica deste trabalho se fundamenta nas classificações de Gil (1999), Andrade (2006), Cervo, Bervian e Silva (2007) e de Jung (2003). A proposta deste último foi incrementada com a categoria “quanto à abordagem”, também mencionada por Da Silva (2001), conforme a Figura 20.

Figura 20 - Tipos de pesquisa científica



Fonte: Jung (2003).

Em se tratando da natureza, a pesquisa básica, também denominada teórica ou pura (APPOLINÁRIO, 2004), contribui para o avanço da ciência ao gerar conhecimentos novos sem aplicação prática ou imediata. Já a pesquisa aplicada produz novos conhecimentos sobre um assunto específico previamente definido - pode ser proveniente de pesquisas básicas - e se propõe a resolver um problema prático a fim de gerar desenvolvimento econômico e/ou social (GIL, 1999; BRASIL, 2012).

A abordagem qualitativa favorece a identificação de problemas e a compreensão de sua importância (CRESWELL, 2007). Ela define quais ideias têm representativo impacto emocional. É especialmente utilizada em ocasiões que envolvem a geração e o aprimoramento de novas ideias. Não é indicada para coletar resultados quantificáveis, por exemplo, saber quantos indivíduos respondem de tal maneira. Os dados coletados consistem em detalhadas situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos observados. Todos estão ligados a experiências, atitudes, crenças e pensamentos. Incluem-se também extratos de documentos, registros de correspondência e histórico de casos. As informações são colhidas sem a intenção de enquadrá-las em categorias predefinidas e padronizadas, como opções de resposta de um questionário (MORESI, 2004).

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa exploratória visa a trazer maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas e análises de casos. Geralmente é realizada por Estudos de Caso e Pesquisas Bibliográficas (DA SILVA, 2001). Seu emprego é indicado especialmente quando o objetivo é examinar um tema pouco ou jamais estudado (BELLO, 2008). Já a pesquisa descritiva observa, registra e analisa os fenômenos sem manipulá-los (ANDRADE, 2002) e objetiva desvendar a frequência com que estes ocorrem, sua natureza, características e relação com outros fenômenos. É normalmente aplicada em pesquisas sociais (DANTON, 2002).

Com relação aos procedimentos, a pesquisa bibliográfica faz uso de todo o material já tornado público acerca do tema, que compreende publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros (RAUPP; BEUREN, 2003). Por sua vez, a técnica de grupos focais é qualitativa e é utilizada para buscar novos conceitos e ideias acerca de uma questão de pesquisa (GATTI, 2005).

Uma pesquisa científica pode envolver mais de um tipo de pesquisa, dependendo do estado da arte dos temas investigados que são vistos na revisão de literatura e do enfoque que o investigador pretende dar a seu estudo, como defendem Sampieri *et al.* (1994), ao afirmarem que

aunque un estudio sean esencia exploratorio contendrá elementos descriptivos; o bien, un estudio correlacional incluirá componentes descriptivos, y lo mismo ocurre con los demás alcances. Asimismo es posible que una investigación se inicie como exploratoria o descriptiva y después llegue a ser correlacional y aun explicativa.

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada, pois se dispõe a resolver um problema teórico (proposição de novos conceitos) e oferece ações de intervenção para intervir na cultura da universidade em prol do desenvolvimento de inovações sociais. Quanto à abordagem, é qualitativa, já que considera a interação e a subjetividade dos sujeitos investigados como fator central para a elucidação do problema. Quanto aos objetivos, merece destaque a forte demanda exploratória devido ao ineditismo do tema e à realização do levantamento do estado da arte do construto inovação social. Ainda referindo-se aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, uma vez que analisa o fenômeno inovação social nas universidades, evidenciando suas determinantes como, por exemplo, a cultura organizacional. Por fim, quanto aos procedimentos, para a coleta e análise dos dados utiliza-se de pesquisas bibliográficas e pesquisa participante/grupo focal. A pesquisa bibliográfica foi executada em sua maioria a partir de referencial teórico internacional. À medida que se desenvolveu a revisão de literatura e se especificou a elaboração do novo construto cultura organizacional para a inovação social, a pesquisa participante foi selecionada para propiciar a emergência de proposições inovadoras por meio das interações de especialistas na área.

Figura 21 - Caracterização da pesquisa



Fonte: elaboração própria.

Uma visão sintética da construção teórica desenvolvida neste trabalho é exposta a seguir.

3.3 DEFINIÇÃO DOS CONTRUTOS E DELINEAMENTO CONCEITUAL

Um resumo do caminho teórico traçado nesta pesquisa está disposto na Figura 22. Ao investigar o tema central inovação social, diversos aspectos foram analisados, como os atores que participam de inovações sociais. Dentre eles, notou-se a relevância da universidade. Percebeu-se também a cultura organizacional como determinante para propiciar um ambiente favorável ao desenvolvimento dessas inovações. Os estudos acerca da cultura organizacional apresentam apenas fatores/elementos relacionados à inovação em negócios. Consta-se então uma lacuna teórica, exigindo levantar outros fatores/elementos para subsidiar este viés social da inovação.

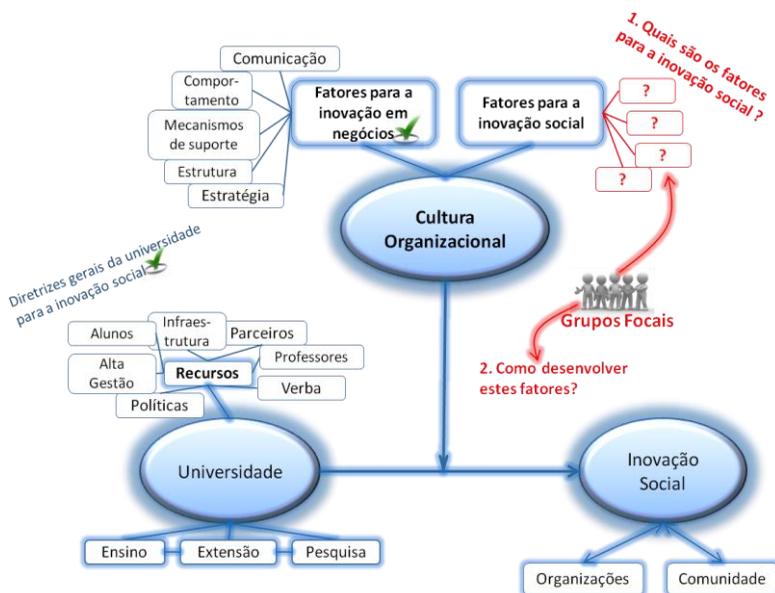
Figura 22 - Caminho teórico da tese



Fonte: elaboração própria.

A partir do caminho teórico exibido na Figura 22, apresenta-se uma visão sintética dos construtos envolvidos nesta pesquisa. A necessidade da universidade em fortalecer sua atuação em prol de inovações sociais e a falta de pesquisas que levem em conta a cultura organizacional para a inovação social são as oportunidades de desenvolvimento teórico exploradas nesta tese, conforme a Figura 23.

Figura 23 - Visão geral dos construtos, variáveis e método de pesquisa



Fonte: elaboração própria.

Apenas um estudo apresentou ações de intervenção gerais de como a universidade pode contribuir para as inovações sociais. Ademais, não foi encontrada pesquisa que investigue especificamente a cultura organizacional para a inovação social. Tal constatação mobilizou este trabalho, da teorização existente acerca da inovação social e da cultura organizacional para subsidiar a realização dos grupos focais. De tal, modo buscaram-se fatores/elementos da cultura organizacional para a inovação social nas universidades e como tais fatores/elementos podem ser trabalhados com o propósito de potencializar as inovações sociais nessas instituições.

A seção seguinte apresenta a fundamentação teórica sobre o *framework* proposto neste estudo.

3.4 FRAMEWORK CONCEITUAL

O emprego do termo *framework* está relacionado a corpos multidisciplinares de conhecimento em diversas áreas científicas (JABAREEN, 2009). Nas ciências exatas, como as ciências da computação e engenharia do conhecimento, por

exemplo, os *frameworks* têm uma conotação prática normalmente materializada por meio de artefatos aplicáveis em casos concretos, como é o caso de um *framework* para o desenvolvimento de softwares executáveis. Contudo, as ciências sociais utilizam essa mesma terminologia de forma mais abstrata para a representação e a compreensão de um conjunto de conceitos sobre um assunto específico.

De modo geral, o *framework* conceitual é uma rede ou um plano de conceitos interconectados que possibilitam a compreensão de um fenômeno (JABAREEN, 2009). Ao analisar onze *frameworks* distintos, Tomhave (2005) constituiu um conceito no qual enfatiza a contribuição prática dos referidos artefatos. Para o autor, o *framework* é um construto fundamental que define os pressupostos, os conceitos, os valores e as práticas. Esse ainda inclui orientações para a sua própria implementação.

Além dos aspectos conceituais mencionados no parágrafo anterior, este estudo incorpora a abordagem de Shehabudeen *et al.* (1999), cuja definição de *framework* é uma representação que suporta a compreensão e a comunicação da estrutura e do relacionamento dentro de um sistema com um determinado propósito. Este instrumento permite descrever o que é uma determinada situação e como um objetivo particular pode ser atingido. Quando o *framework* expressa ambas as funções, é denominado de híbrido.

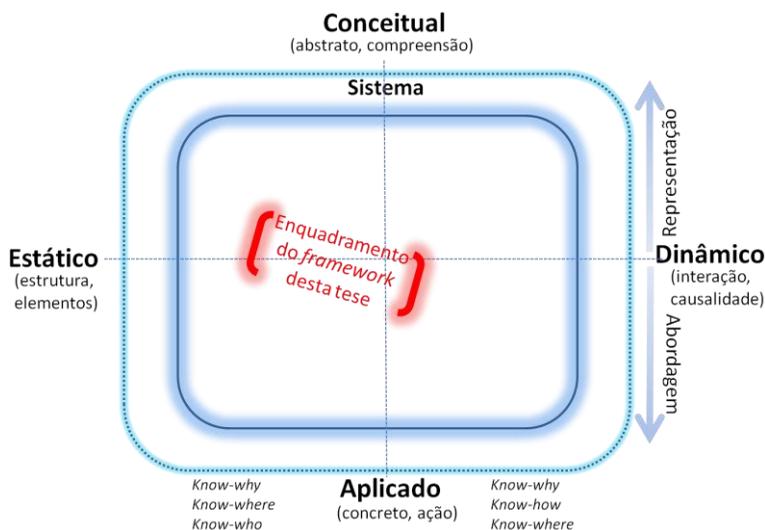
Com o intuito de consolidar o entendimento sobre o tema, Shehabudeen (1999) diferencia o *framework* de outras taxonomias usadas para representar assuntos complexos:

- Sistema: Conjunto de elementos inter-relacionados com propriedades emergentes representados dentro de um contexto, pertencentes a um determinado paradigma;
- *Framework*: Suporta o entendimento e a comunicação da estrutura e o relacionamento dentro de um sistema com um determinado propósito;
- Mapa: Suporta a compreensão do relacionamento estático entre os elementos de um sistema;
- Modelo: Suporta o entendimento e a interação dinâmica entre os elementos de um sistema;
- Processo: É uma abordagem para atingir um objetivo por meio da transformação de entradas em saídas;
- Procedimento: Um conjunto de passos para operacionalizar um processo;
- Técnica: Um modo estruturado de executar uma parte de um procedimento;
- Ferramenta: Um instrumento para a aplicação prática de uma técnica.

Um *framework* é classificado com base em duas dimensões: aplicado-

conceitual e estático-dinâmico. A dimensão aplicada trata de ações concretas em um ambiente prático; a conceitual se refere à abstração ou ao entendimento de uma situação; a dimensão estática está relacionada à estrutura e posição dos elementos dentro de um sistema; e a dinâmica está relacionada à causalidade e interação entre os elementos de um sistema (SHEHABUDEEN et al., 1999). O *framework* proposto nesta tese é híbrido à medida que busca construir um corpo conceitual e, em seguida, indicar como aplicá-lo em uma universidade. Com relação à dimensão estático-dinâmico, de modo geral, este trabalho está situado em sua maior parte no quadrante estático, já que define a estrutura conceitual e seus elementos em detrimento das interações e da análise de causalidades entre estes. A Figura 24 ilustra esta classificação.

Figura 24 - Classificação do framework proposto nesta tese



Fonte: elaboração própria (baseado em SHEHABUDEEN et al., 1999).

A construção de um *framework* conceitual compreende diversos estilos de apresentação. Normalmente eles são desenhados na forma de gráficos e diagramas, e são acompanhados de textos explanatórios. Adicionalmente, esses instrumentos podem ter multiníveis ou camadas organizadas a fim de facilitar a sua visualização e compreensão (SHEHABUDEEN et al., 1999).

Jabareen (2009) delinea oito etapas para a construção de um *framework* conceitual. A primeira, Mapear as fontes de dados selecionadas, compreende realizar um mapeamento da literatura referente ao fenômeno investigado; a segunda, Leitura extensa e categorização dos dados selecionados, refere-se à

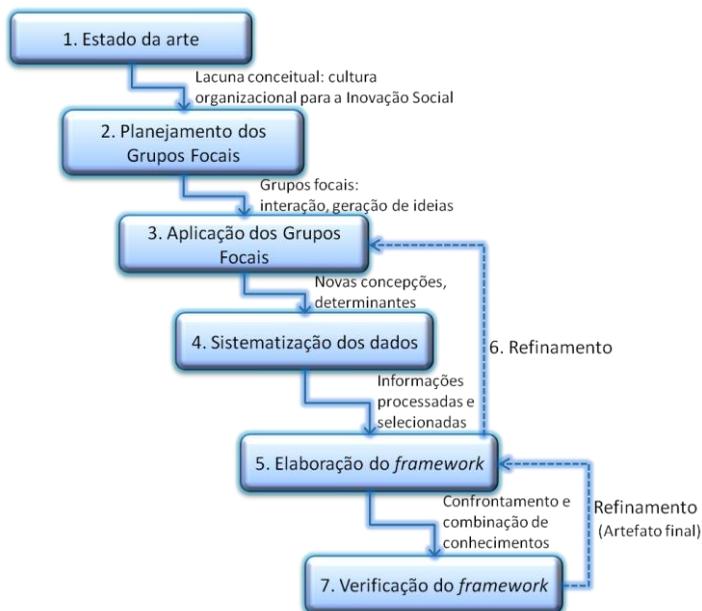
leitura e classificação dos dados por disciplina e por grau de importância; a terceira, Identificar e nomear os conceitos, sugere analisar a base literária em busca de descobrir conceitos, contradições e oportunidades de pesquisa. Esta etapa permite emergir conceitos acerca do tema estudado; a quarta, Desconstruir e categorizar os conceitos, compreende identificar os principais atributos, características, premissas e funções; a quinta, Integrar conceitos, visa a integrar os conceitos que têm similaridades e permitem desenvolver um novo conceito; a sexta, Sintetizar, resintetizar, e construir sentidos, diz respeito a organizar os conceitos em um *framework* conceitual por meio de análises cíclicas e iterativas. Esta fase requer habilidades interpretativas de *design*, as quais facilitam o desenho do *framework*; a sétima, Validar o *framework* conceitual, significa verificar se o arcabouço conceitual concebido faz sentido e se necessita de aprimoramentos junto a outros pesquisadores e especialistas; a oitava, Repensar o *framework* conceitual, indica que o artefato produzido está em constante evolução e necessita ser revisado frequentemente a partir de novas ideias, comentários e novas referências.

A seção subsequente descreve os procedimentos metodológicos, fases e mecanismos de validação.

3.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, FASES E MECANISMOS DE VERIFICAÇÃO

Esta seção apresenta uma síntese do processo de pesquisa realizado neste trabalho, o qual é composto por diferentes etapas e tipos de pesquisa, conforme a Figura 25.

Figura 25 - Etapas da pesquisa



Fonte: elaboração própria.

1. Estado da arte: a primeira etapa compreende o levantamento do referencial teórico acerca das áreas de conhecimento abordadas nesta pesquisa que dão subsídio para verificar o papel da universidade no desenvolvimento de inovações sociais. Realizou-se uma pesquisa exploratória por meio de pesquisa bibliográfica - estado da arte - a qual evidenciou a demanda e, ao mesmo tempo, a reduzida atuação brasileira acerca da temática. Constata-se a inexistência de uma abordagem teórica sobre a cultura para a inovação social, buscou-se trazer à tona analogamente concepções similares encontradas na literatura.

2. Seleção e planejamento do método de pesquisa: o ineditismo do tema e a relevância de se envolver diferentes atores no processo levaram à escolha do método grupos focais para a coleta dos dados. Nesta fase fez-se um planejamento detalhado para a realização do grupo focal conforme sugerido na literatura.

3. Aplicação/operacionalização dos grupos focais: o método foi aplicado com duas principais finalidades: a primeira, mais generalizada, à procura de novas ideias acerca da atuação da universidade em prol das inovações sociais; e a segunda, mais especializada, em busca de determinantes da cultura

organizacional para a inovação social nas universidades. Os dados foram registrados para análise e sistematização.

4. Sistematização dos dados coletados: findados os grupos focais, os dados foram examinados, organizados e processados para alimentar a etapa de elaboração das ações de intervenção e do *Framework* conceitual.

5. Elaboração do *framework* conceitual: todo o arsenal de informações produzidas foi confrontado de modo iterativo e cíclico. Este arsenal inclui o corpo de conhecimento gerado pelos grupos focais, as construções análogas provenientes da revisão de literatura, a visão sistêmica de Bunge e o julgamento do autor; foi então gerada a saída destas atividades: as ações de intervenção e um *framework* conceitual.

6. Refinamento: os artefatos elaborados foram novamente apresentados aos integrantes do grupo focal para seu aprimoramento.

7. Verificação: os artefatos confeccionados são entregues a especialistas em inovação social para a validação e mais uma rodada de refinamentos, caso necessário.

A seção seguinte discorre sobre o método de coleta e análise dos dados utilizados nesta pesquisa: os grupos focais.

3.6 COLETA DE DADOS: GRUPOS FOCAIS

Os Grupos Focais são grupos de pessoas que debatem colaborativamente acerca de um tema ou problema (GATTI, 2005; GOMES, 2005; BARBOUR, 2009; SERVO; ARAÚJO, 2012; GONDIM, 2002; DIAS, 2000; GOMES; BARBOSA, 1999). Este método prioriza as interações entre os sujeitos e, diferentemente de outras técnicas, como as entrevistas, por exemplo, permite que uma opinião, percepção ou conceito seja complementado ou questionado frente a outros integrantes de forma simultânea. Ou seja, favorece a criação e o compartilhamento de conhecimento. O método dos grupos focais é comumente explorado para a criação de novos mercados e de novas áreas de conhecimento (DIAS, 2000); e também quando se buscam soluções criativas e inovadoras, para coletar informações não facilmente obtidas por meio de outras técnicas (DIAS, 2000; NETO; MOREIRA; SUCENA, 2002; GOMES e BARBOSA, 1999).

Estes grupos acontecem por meio de encontros de aproximadamente duas horas, e são compostos de quatro a doze pessoas - variação máxima percebida na literatura - selecionadas de acordo com o objetivo e delineamento da pesquisa. Há um mediador ou facilitador que coordena as atividades e, no mínimo, um anotador para registrar os resultados.

Morgan (1998) destaca que não há consenso no que diz respeito às

condições específicas para a escolha do método grupo focal. Na tentativa de sanar esse dissenso, o Quadro 11 compara as características deste método com a realização de outra técnica, a entrevista individual.

Quadro 11 - Diferenças entre o método grupo focal e a entrevista individual

Fator	Grupo Focal	Entrevista Individual
Interação no grupo	A interação está presente e estimula novas ideias.	Não há interação no grupo, já que a entrevista se dá apenas entre o entrevistado e o entrevistador.
Pressão do grupo	A pressão do grupo pode desafiar e gerar o pensamento dos participantes.	Não há pressão do grupo.
Competição	Os participantes competem pelo tempo. Cada participante tem menos tempo para expor sua opinião do que em uma entrevista individual.	Não há qualquer competição. O entrevistado tem todo o tempo disponível para expor suas ideias ao entrevistador.
Influência	As respostas podem ser “contaminadas” pela opinião de outros participantes.	Não há influência de outras pessoas.
Liberdade para exposição	Alguns participantes podem se sentir constrangidos na presença de várias pessoas desconhecidas.	Desde que se sinta à vontade com o entrevistador, é mais fácil falar sobre assuntos controversos com uma única pessoa.
Desgaste do entrevistador	Como seu papel é mais passivo, é possível conduzir mais de uma entrevista de grupo focal sobre um único assunto.	A condução de inúmeras entrevistas individuais pode ocasionar fadiga e aborrecimento.
Quantidade de informações	Uma quantidade relativamente grande de informações pode ser obtida em um curto espaço de tempo e a um custo relativamente reduzido	Pode-se obter uma grande quantidade de informações. Porém, isso demanda mais tempo e custos.
Agenda da reunião	Pode ser difícil conciliar a agenda de tantas pessoas	É muito mais fácil agendar entrevistas individuais.

Fonte: elaboração própria (adaptado de AAKER, 1990).

Além de contribuir para a escolha da técnica a ser utilizada, grupo focal ou entrevista, a explicitação dessas diferenças serve de alerta para os cuidados que o mediador deve ter a fim de realizar um grupo focal bem-sucedido como, por exemplo, a influência da opinião dos outros, o constrangimento, e a

compatibilização da agenda dos participantes.

A Figura 26 apresenta as etapas e os principais procedimentos utilizados para a realização dos grupos focais neste estudo.

Figura 26 - Etapas do grupo focal



Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

Com relação ao planejamento, a composição do grupo é realizada a partir de critérios associados às metas da pesquisa. O grupo deve ser homogêneo, mas com suficiente variação entre os integrantes para possibilitar o surgimento de ideias diferentes. Algumas combinações de pessoas podem atrapalhar o fluxo das interações em função das diferentes visões de mundo ou estilos de vida. Sugere-se ainda não misturar no mesmo grupo pessoas que se conhecem há muito tempo (GATTI, 2012).

O local dos encontros deve propiciar a integração dos participantes (GONDIM, 2002; OBREGON, 2011; GOMES, 2005). O ambiente deve ser confortável, de fácil acesso, informal, livre de interferências como telefones e reuniões próximas paralelas.

Muitos autores não recomendam dar informações detalhadas sobre o projeto de pesquisa antes da realização do grupo focal e sugerem também prever a possibilidade de ausências de última hora.

É de suma importância a construção de um roteiro para a realização do grupo focal (GONDIM, 2002; GOMES, 2005; BARBOUR, 2009; SERVO; ARAÚJO, 2012). Ele deve ser elaborado de modo a ser utilizado com flexibilidade e possibilitar um aprofundamento progressivo. Além disso, deve permitir ajustes no decorrer das interações, como a abordagem de tópicos não previstos, possível descarte de alguma questão do roteiro em função dos

desdobramentos ocorridos durante as interações. O processo grupal deve ser flexível sem perder de vista os objetivos da pesquisa (TEIXEIRA; MACIEL, 2009; OBREGON, 2011).

O moderador pode ser o próprio pesquisador ou outro profissional experiente, hábil, flexível e capaz de conduzir o grupo com segurança (GATTI, 2012). Ele deve gerar empatia e saber lidar com imprevistos mantendo a produtividade das trocas de conhecimentos entre os participantes com foco nos objetivos da pesquisa.

No que se refere à execução do grupo focal, a iniciação das atividades deve proporcionar uma atmosfera permissiva e de confiança mútua entre os integrantes (BARBOUR, 2009). Sugere-se realizar uma autoapresentação, a apresentação do grupo e a apresentação do tema, o motivo da escolha dos participantes, a forma de registro do trabalho, a obtenção da anuência dos participantes e o esclarecimento sobre o sigilo dos registros (NETO; MOREIRA; SUCENA, 2002). Para a atividade de aquecimento pode-se solicitar a cada participante fazer um comentário geral sobre o assunto. Pode-se também permitir anotações pessoais por alguns minutos antes de iniciar a discussão central (GATTI, 2012).

O registro pode ser feito de várias formas. Por meio de relatores e de gravação de áudio e vídeo. É recomendada a preparação com testes prévios para que se evite problemas no momento da prática grupal (TEIXEIRA; MACIEL, 2009; BARBOUR, 2009; MELO; ARAÚJO, 2010). Independente do meio de registro sugere-se realizar anotações por escrito, de preferência por um assistente (GATTI, 2012).

Quando o grupo se aproximar das questões finais, pode-se fazer um fechamento com um resumo superficial do que foi debatido, questionando aos participantes se é necessário acrescentar algo. Ademais, é possível realizar uma autoavaliação do grupo focal com vistas a gerar lições aprendidas para aprimorar os grupos focais que podem ocorrer futuramente.

A análise dos dados gerados pelo grupo focal, de maneira geral, segue os mesmos procedimentos de qualquer análise de dados qualitativos nas ciências sociais e humanas (GOMES, 2005). Não há, portanto, um único modelo definido para a análise dos dados obtidos pelos grupos focais. A capacidade de interpretação das informações obtidas depende da formação do pesquisador, de seu conhecimento teórico prévio e de sua criatividade (GATTI, 2003). A autora sugere, no entanto, três abordagens para analisar os fatos. A primeira refere-se ao levantamento das diferenças entre os relatos, atentando para não estabelecer generalizações das opiniões. A segunda compreende a categorização ou classificação do conteúdo, definindo o comparativo, o confronto e vínculos entre os agrupamentos. Por último, pode-se examinar as frequências dos relatos. Esta última abordagem faz menção a uma análise

quantitativa superficial.

As categorias, ou códigos, podem ser previamente estabelecidas, com base na teorização realizada anteriormente na pesquisa ou nas questões delineadas no roteiro. Não obstante, podem ser criadas após a execução do grupo focal, a partir dos padrões do conteúdo obtido.

Gomes e Barbosa (1999) recomendam o seguinte método para a análise dos dados: observar os padrões e as tendências, as opiniões solidamente mantidas ou frequentemente expressas; destacar as partes que correspondem às questões do roteiro e fazer marcações em comentários relevantes para o relatório final; analisar cada questão separadamente e, após, rever todas as respostas e escrever um sumário que descreva a discussão. Os autores acrescentam ainda que se deve considerar o significado das palavras, o contexto, a concordância interna, a precisão das respostas e o propósito do relatório na análise dos grupos focais.

Quando se realizar mais de um grupo focal, não se faz necessário aguardar o término de todos os grupos para analisar os dados. Pelo contrário, é interessante examiná-los a cada sessão para verificar questões a se explorar a cada encontro subsequente.

O sucesso desse método depende da definição clara dos objetivos da pesquisa, do planejamento da discussão, da habilidade e traquejo do moderador e da escolha adequada dos participantes que possam expressar suas percepções e sintam-se à vontade para compartilhar suas ideias (DIAS, 2000). A próxima seção apresenta o planejamento para a realização dos grupos focais deste estudo.

3.6.1 Planejamento dos grupos focais

Os itens objetivos, equipe, convite, listas de questões, local, roteiro e cronograma compõem o planejamento para a execução dos grupos focais desta pesquisa.

3.6.1.1 Objetivos do grupo focal

- Definir quais os fatores/elementos da cultura organizacional que podem favorecer o desenvolvimento de Inovações Sociais nas universidades;
- Propor como esses fatores/elementos da cultura organizacional podem ser trabalhados para proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento de Inovações Sociais.

3.6.1.2 A composição do grupo/equipe

A equipe será formada por meio de convites realizados pessoalmente, por telefone e *e-mail* ao público que se enquadra no perfil de interesse da pesquisa. Pretende-se a seguinte formação:

Equipe de gestão/aplicação do grupo focal:

- Moderador: Douglas Juliani (pesquisador em inovação social);
- Anotador: Eliza Malucelli Harger, Marcelo Marques e Jacob Ali;
- Observador: João Artur de Souza (orientador da pesquisa).

Uma vez delineados os objetivos do grupo focal, pode-se definir os critérios para a seleção dos participantes conforme a imagem abaixo. Os principais critérios são pessoas que possuam o perfil inovador social e/ou que possuam conhecimento da universidade, em especial das atividades de extensão.

Figura 27 - Perfil dos integrantes do Grupo Focal



Fonte: elaboração própria.

- Perfil inovador social: Gestores de ONGs ou projetos sociais inovadores, líderes comunitários, especialistas em inovação social, empreendedores

que possuam vivência ou interesse em projetos sociais, mentores de empreendimentos sociais.

- Perfil dos sujeitos ligados à universidade: dirigentes institucionais, representante do NIT - Núcleo de Inovação Tecnológica, professores e alunos com experiência em projetos de pesquisa e extensão.
- Público estratégico complementar: responsáveis pelos setores de responsabilidade social de empresas parceiras de universidades, representantes do poder público ligados à inovação e a demandas sociais, como, por exemplo, secretários de assistência social.

Estes critérios norteiam o processo de seleção dos participantes, entretanto não impedem a participação de outros sujeitos com características distintas e que possam contribuir para os objetivos desta pesquisa.

3.6.1.3 Modelo de convite aos participantes do grupo focal

Gostaríamos de convidá-lo a participar de um encontro de geração de ideias (Grupo Focal). Este evento faz parte da elaboração da tese de doutorado de um aluno do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. O seu estudo se propõe a verificar como a cultura organizacional de uma universidade pode ser trabalhada para favorecer o desenvolvimento de inovações sociais. São apenas 12 integrantes. Logo, sua presença é fundamental para a pesquisa. Todas as informações sobre o evento estão disponíveis no link <www.inovacaosocialnauniversidade.com.br>. Favor confirmar sua presença até 30/06/2014.

3.6.1.4 Listas de questões e pontos centrais para a discussão

- Quais ações que a universidade pode realizar para fomentar as inovações sociais a partir de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão?
- Quais os aspectos da cultura organizacional que são determinantes para favorecer o desenvolvimento de inovações sociais?
 - Quais são as barreiras culturais que dificultam inovações sociais em uma universidade?
 - Como esses aspectos podem ser desenvolvidos em uma universidade?

3.6.1.5 Local das sessões e registro das interações

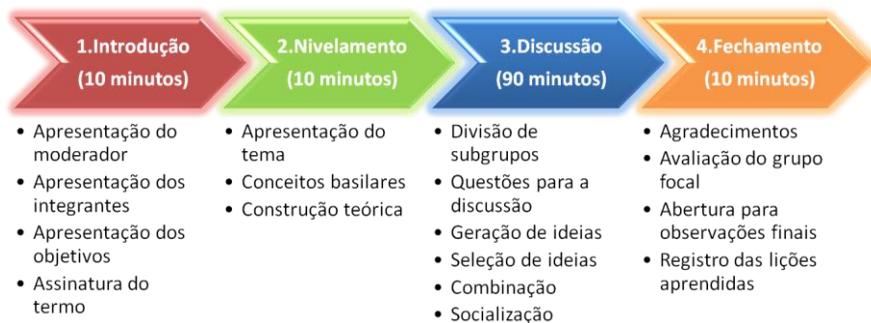
Os encontros serão realizados em dois locais:

- IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina - Sala de Reuniões do Gabinete da Reitoria - Reitoria: Rua 14 de Julho, 150 - Coqueiros CEP: 88075-010 - Florianópolis - Santa Catarina. Telefone: (48) 3877-9000
- CAIS - Centro de Apoio à Inovação Social - Rua Lacerda Coutinho, 100, no centro de Florianópolis.

3.6.1.6 Guia/roteiro para o moderador

O grupo focal está planejado em quatro principais momentos:

Figura 28 - Processo de execução/operacionalização do grupo focal desta pesquisa



Fonte: elaboração própria.

- Etapa 01 - 10 minutos - Introdução: apresentação do moderador, dos integrantes, dos objetivos e da metodologia do grupo focal, assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido.
- Etapa 02 - 10 minutos - Nivelamento e apresentação do tema de pesquisa (visão geral): este momento compreende a explanação dos conceitos básicos relacionados à inovação social para aqueles participantes que desconheçam tal terminologia. Ademais, é explicada a construção teórica percorrida até este estágio da pesquisa acerca dos recursos e atividades da universidade e os fatores/elementos da cultura organizacional a serem explorados.

- Etapa 03 - 90 minutos - Discussão e geração de ideias: esta é a fase que propicia a criação e o compartilhamento de informações e conhecimentos por meio das interações entre os participantes. Ela subdivide-se em outras etapas. As atividades são pensadas com a intenção de intensificar as trocas de experiências e ideias.
 - Divisão dos grupos: Os integrantes são separados em grupos de 3 a 6 componentes, preferencialmente de perfis diferentes. Este procedimento depende da quantidade e diversidade dos participantes presentes no momento da atividade.
 - Questões: exposição das questões (problemas) e estímulo à busca de ideias para a solução. O Quadro 12 apresenta as perguntas guias para esclarecer a dor e o remédio objetos deste estudo.

Quadro 12 - Dores e remédios. Perguntas guias dos grupos focais

Dor	Remédio
Quais são os entraves para a criação de inovações sociais nas universidades?	Como estimular o desenvolvimento dessas inovações nas universidades?
Quais os fatores/elementos da cultura organizacional que influenciam o desenvolvimento de inovações sociais nas universidades?	Como trabalhar a cultura organizacional para favorecer o crescimento de inovações sociais nas universidades?

Fonte: elaboração própria.

- Geração de ideias do grupo: cada grupo discute durante dez minutos e anota em *post it* as sugestões (remédios) para os problemas levantados;
- Seleção das ideias do grupo: as principais ideias são selecionadas para apresentação a todos os grupos;
- Socialização e apresentação das ideias dos grupos: um representante de cada equipe relata a todos as propostas registradas e selecionadas;
- Combinação e confronto: os participantes trocam de grupo e repetem estes procedimentos até participarem em todos os grupos;

- Socialização das ideias e principais pontos: terminada a participação em todos os grupos abre-se espaço para uma discussão final sobre a questão corrente (Figura 29).

Figura 29 - Processo de discussão do grupo focal desta pesquisa



Fonte: elaboração própria.

- Etapa 04 - 10 minutos - Fechamento: compreende a avaliação dos procedimentos executados durante o grupo focal com vistas a receber sugestões de melhoria no processo.

3.6.1.7 Recursos e infraestrutura

Para subsidiar as atividades do grupo focal é necessária uma sala com os seguintes recursos: vinte cartolinas, trinta canetas hidrográficas coloridas, um projetor, dois gravadores de áudio, duas câmeras filmadoras, dois tripés para

filmadoras, um computador, quatro mesas redondas, quarenta pacotes de *post-its* e quinze cadeiras.

3.6.1.8 Cronograma dos encontros/sessões

Conforme o Quadro 13, foram previstos quatro encontros para a coleta e análise de dados, considerando-se a possibilidade de realizar alterações de acordo com o andamento das discussões e os resultados alcançados. Caso necessário, o planejamento permitia a supressão ou a inclusão de encontros.

O primeiro grupo focal – denominado Piloto – teve como objetivo testar a metodologia planejada, incluindo o conteúdo desenvolvido, o nivelamento, as perguntas norteadoras, o tempo e outros aspectos previstos para a coleta de dados.

Realizada a experimentação previu-se a coleta de dados de fato no segundo evento, o qual teve cunho exploratório geral, ou seja, teve como objetivo levantar ações de todos os aspectos que a universidade pode fazer para potencializar inovações sociais.

O terceiro encontro teve a finalidade específica de elencar fatores/elementos sociais ligados à cultura de uma organização, em especial a universidade; e, em seguida, verificar como estes fatores/elementos poderiam ser explorados para facilitar a geração de inovações sociais neste tipo de instituição.

O quarto encontro foi planejado para a verificação dos resultados obtidos nos grupos focais anteriores com o intuito de aprimorá-los.

Quadro 13 - Cronograma dos encontros do grupo focal

Data	Horário	Local	Objetivo	Foco nas questões
23/09/2014	18:00h às 20:30h	CAIS	Testar a metodologia	Todo o conteúdo
30/09/2014	18:30h às 21:00h	CAIS	Abordagem geral - percepções iniciais	Todo o conteúdo
30/10/2014	13:30h às 16:00h	IFSC	Abordagem específica	3 e 4
19/11/2014	13:30h às 16:00h	IFSC	Abordagem específica - Refinamentos	4

Fonte: elaboração própria.

3.6.1.9 Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O termo utilizado nesta tese foi adaptado de Neto, Moreira e Sucena, (2002).

Este documento visa a solicitar sua participação na pesquisa Inovação Social e a Cultura Organizacional da Universidade, que tem por objetivo elucidar como fatores/elementos da cultura organizacional podem ser trabalhados para proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento de Inovações Sociais nas universidades.

Por intermédio deste Termo são-lhe garantidos os seguintes direitos: (1) solicitar, a qualquer tempo, maiores esclarecimentos sobre esta Pesquisa; (2) ampla possibilidade de negar-se a responder a quaisquer questões ou a fornecer informações que julguem prejudiciais à sua integridade física, moral e social; (3) opção de solicitar que determinadas falas e/ou declarações não sejam incluídas em nenhum documento oficial, o que será prontamente atendido; (4) desistir, a qualquer tempo, de participar da Pesquisa.

“Declaro estar ciente das informações constantes neste ‘Termo de Consentimento Livre e Esclarecido’, e entender que meus dados pessoais e imagens captadas durante minha participação nos grupos focais podem ser divulgados e ou expostos na tese ou em quaisquer meios de comunicação, desde que vinculados à referida pesquisa realizada. Poderei pedir, a qualquer tempo, esclarecimentos sobre esta Pesquisa; recusar a dar informações que julgue prejudiciais à minha pessoa, solicitar a não inclusão em documentos de quaisquer informações que já tenha fornecido e desistir, a qualquer momento, de participar da Pesquisa. Fico ciente também de que uma cópia deste termo permanecerá arquivada com o Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, responsável por esta pesquisa.”

Florianópolis, ____ de _____ de 2014.

Participante: _____

Endereço: _____

Assinatura do Pesquisador Assinatura do participante

3.6.2 Execução dos grupos focais

Esta seção explicita a operacionalização dos grupos focais previstos ao demonstrar, sob a dimensão metodológica, como ocorreu o processo de coleta de dados delineado no planejamento do trabalho. Destaca-se que os resultados são expostos no Capítulo 4. Análise dos Dados.

A execução dos grupos focais foi realizada em parceria com o CAIS - Centro de Apoio à Inovação Social -, pois tal instituição está diretamente relacionada com o tema em discussão e possui uma rede de contatos potenciais a participarem da coleta de dados proposta nesta etapa do trabalho.

3.6.2.1 Grupo focal piloto

O grupo focal piloto ocorreu em 23 de setembro de 2014 no CAIS - Centro de Apoio à Inovação Social - com a participação de seis colegas integrantes de um grupo de pesquisa sobre inovação social. Tanto os colegas quanto a equipe que organizou e aplicou esse evento de teste observaram diversos aspectos passíveis de ajustes e de aprimoramentos. Alguns exemplos dessas melhorias compreendem a duração das atividades, em especial as interações entre os grupos formados que estavam com o tempo muito reduzido, a redação das questões norteadoras do debate, as quais poderiam ser mais esclarecedoras, e o conteúdo do nivelamento, que exigia maior aprofundamento e deveria ser mais atraente devido à abrangência do público estratégico idealizado para os grupos focais.

A seguir, listam-se as quatro questões norteadoras ajustadas pelos colegas do grupo focal piloto:

1. Aponte iniciativas de inovação social desenvolvidas nas ou pelas Universidades/IFs;
2. Quais seriam as dificuldades para a geração e o desenvolvimento das inovações sociais apontadas anteriormente nas Universidades/IFs?
3. Quais as características da cultura organizacional presentes nas instituições que desenvolvem inovação social?
4. Como trabalhar as características/elementos da cultura organizacional para favorecer o crescimento de inovações sociais nas universidades/IFs?

Além dos aprimoramentos explicitados até aqui, o grupo focal piloto foi

determinante para que outras ideias surgissem a fim de tornar o evento uma atividade profícua, instigante e inspiradora para todos os participantes. O próximo subcapítulo apresenta como foi realizado o primeiro grupo focal desta pesquisa.

3.6.2.2 Grupo focal 01

Conforme planejado, o evento ocorreu em 30 de Setembro de 2014 no CAIS - Centro de Apoio a Inovação Social -, em Florianópolis, às 18:30h. Após o convite individualizado a cerca de 25 pessoas e a confirmação de 16 destas, na data reuniram-se 10 participantes de diferentes perfis ligados ao tema, dentre eles professores, estudantes e líderes de projetos sociais, como mostra o Quadro 14.

Quadro 14 - Participantes do primeiro grupo focal

Nome	Organização	Cargo / Perfil
Participante 01	SOCIESC	Professora/Extensionista e Empreendedora social
Participante 02	ICOM	Diretor-geral do Instituto Comunitário Grande Florianópolis
Participante 03	IFSC	Diretora de Extensão
Participante 04	IFSC	Professora/Pesquisadora e Extensionista
Participante 05	Malharia Social	Diretor/Empreendedor Social
Participante 06	IFSC	Professora e Coordenadora de Extensão
Participante 07	IFSC	Técnico Administrativo e Coordenador de Extensão
Participante 08	UDESC	Professor
Participante 09	UFSC	Pesquisador sobre Inovação Social
Participante 10	CAIS	Gerente

Fonte: elaboração própria.

O local foi todo preparado com o intuito de gerar um ambiente agradável, informal e acolhedor para propiciar maior interação, mobilidade e descontração no desenvolvimento das atividades propostas. A decoração com balões e dobraduras de papel e o som ambiente também compuseram a sessão. Duas filmadoras e duas máquinas fotográficas foram utilizadas para registrar diferentes ângulos. Na chegada, os integrantes foram recepcionados e a eles foi oferecido um *coffee break*, o qual permaneceu disponível durante todo o evento. Em seguida, os participantes assinaram a lista de presença e receberam um crachá de identificação com seus nomes para facilitar a comunicação com o restante do grupo. O cronograma detalhado está exposto no Quadro 15.

Quadro 15 - Cronograma detalhado do primeiro grupo focal

Faixa de horário	Atividade	Tempo (min)
18:00 – 18:30	Montagem do <i>Coffe Break</i>	0:30
18:30 – 19:00	<i>Coffe Break</i>	0:30
19:00 – 19:15	Início – Apresentação do grupo	0:15
19:15 - 19:22	Nivelamento – apresentação do conteúdo – encerrando com os entraves para a criação de inovações sociais nas universidades	0:07
19:22 – 19:27	Explicação da dinâmica e montagem dos grupos	0:05
19:27 – 19:37	PERGUNTA 01 – Grupo elenca e elege quem irá apresentar	0:10
19:37 – 19:47	Apresentação das respostas à PERGUNTA 01	0:10
19:47 – 19:57	PERGUNTA 02 – Grupo elenca e elege quem irá apresentar	0:10
19:57 – 20:07	Apresentação das respostas à PERGUNTA 02	0:10
20:07 – 20:08	Apresentação sobre Cultura Organizacional	0:01

Continua

Faixa de horário	Atividade	Tempo (min)
	– conceitos	
20:08 – 20:15	PERGUNTA 03	0:07
20:15 – 20:20	Apresentação PERGUNTA 03 – GRUPO 1A (roda grupos)	0:05
20:20 – 20:27	PERGUNTA 03 – GRUPO 1B	0:07
20:27 – 20:32	Apresentação PERGUNTA 03 – GRUPO 1B (roda grupos)	0:05
20:32 – 20:39	PERGUNTA 03 – GRUPO 1C	0:07
20:39 – 20:44	Apresentação PERGUNTA 03 – GRUPO 1C (roda grupos)	0:05
20:44 – 20:51	PERGUNTA 04	0:07
20:51 – 20:56	Apresentação PERGUNTA 04 – GRUPO 1A (roda grupos)	0:05
20:56 – 21:03	PERGUNTA 04 – GRUPO 1B	0:07
21:03 – 21:08	Apresentação PERGUNTA 04 – GRUPO 1B (roda grupos)	0:05
21:08 – 21:15	PERGUNTA 04 – GRUPO 1C	0:07
21:15 – 21:20	Apresentação PERGUNTA 04 – GRUPO 1C (roda grupos)	0:05
21:20 – 21:35	ENCERRAMENTO	0:15

Fonte: elaboração própria.

As atividades previstas para as fases de introdução e nivelamento foram concluídas com êxito, no entanto notou-se ser importante agilizar a apresentação dos participantes, já que muitos deles utilizaram um tempo maior do que o esperado para esta atividade. Outro ponto observado a ser aprimorado foi o conteúdo do nivelamento, que poderia conter mais exemplos direcionados às *expertises* dos participantes que haviam previamente confirmado participar

do grupo focal.

Como pode ser visto no Quadro 14, o cronograma planejado foi ajustado para realizar as perguntas norteadoras 1 e 2 sem a troca dos integrantes entre os grupos, já que o tempo seria muito extenso. Ademais, estas duas questões iniciais são estratégias pedagógicas introdutórias que conduzem às questões 3 e 4, principais meios de coleta de dados da pesquisa.

Os participantes demonstraram notável interesse frente aos conteúdos e questões apresentadas. Entretanto, devido ao encontro ter ocorrido no período noturno e haver extrapolação do tempo inicialmente previsto, percebeu-se a necessidade de reduzir a duração total do grupo focal nos próximos encontros. Além disso, pareceu relevante remarcar os próximos eventos para o período vespertino ou matutino visando uma maior predisposição dos integrantes. Por fim, deve-se ressaltar que neste grupo focal não houve tempo para a atividade de avaliação, que foi desempenhada posteriormente de forma individual.

A Figura 30 expõe as atividades desenvolvidas durante o primeiro grupo focal.

Figura 30 - Foto do primeiro grupo focal



Fonte: Foto do autor.

Ao final, cada participante recebeu um brinde (teclado de computador) e uma dobradura de papel (*tsuru*), confeccionada pela equipe de aplicação do grupo focal, como agradecimento à sua disposição em participar do evento voluntariamente. A seção seguinte apresenta a execução do segundo grupo focal. A descrição dos próximos grupos focais destaca os aspectos diferentes/novos daqueles já detalhados neste primeiro grupo.

3.6.2.3 Grupo focal 02

O segundo grupo focal ocorreu em 30 de Outubro de 2014, no auditório da reitoria do IFSC em Florianópolis às 14h. Neste encontro participaram 11 representantes de diversos segmentos da sociedade como empreendedores sociais, gestores universitários, professores e gestores de ONG's. O Quadro 16 apresenta os participantes do referido evento.

Quadro 16 - Participantes do segundo grupo focal

Nome	Organização	Cargo / Perfil
Participante 01	UDESC	Professor e Coordenador de Extensão
Participante 02	IFSC	Técnica Administrativa /Mestranda sobre empreendedorismo
Participante 03	MNPSC	Conselheiro Tutelar e Empreendedor social
Participante 04	UDESC	Professor
Participante 05	UFSC	Analista de TI e Empreendedor social
Participante 06	CDI	Coordenador/Psicólogo
Participante 07	IFSC	Diretor do Núcleo de Inovação Tecnológica
Participante 08	IFSC	Professor
Participante 09	UDESC	Professor, Extensionista e Empreendedor social
Participante 10	KOBIRIA	Empreendedora social
Participante 11	CDI	Gerente/Empreendedora Social

Fonte: elaboração própria.

Neste grupo focal houve alterações no cronograma após os dados coletados e as lições aprendidas no primeiro grupo focal realizado, conforme Quadro 17.

Quadro 17 - Cronograma detalhado do segundo grupo focal

Faixa Horário	Atividade	Tempo Atividade
13:00	13:30 Montagem <i>Coffee Break</i>	00:30
13:30	14:00 <i>Coffee Break</i>	00:30
14:00	14:10 Início - Introdução	00:10
14:10	14:20 Nivelamento - apresentação do conteúdo	00:10
14:20	14:30 Complementação dos elementos apresentados	00:10
14:30	14:37 PERGUNTA 03 - Rodada 01	00:07
14:37	14:40 APRESENTAÇÃO P03 GRUPO 1A	00:03
14:40	14:43 APRESENTAÇÃO P03 GRUPO 1B	00:03
14:43	14:46 APRESENTAÇÃO P03 GRUPO 1C	00:03
14:46	14:53 PERGUNTA 03 - Rodada 02	00:07
14:53	14:56 APRESENTAÇÃO P03 GRUPO 2A	00:03
14:56	14:59 APRESENTAÇÃO P03 GRUPO 2B	00:03
14:59	15:02 APRESENTAÇÃO P03 GRUPO 2C	00:03
15:02	15:09 PERGUNTA 04 - Rodada 01	00:07
15:09	15:12 APRESENTAÇÃO P04 GRUPO 4A	00:03
15:12	15:15 APRESENTAÇÃO P04 GRUPO 4B	00:03
15:15	15:18 APRESENTAÇÃO P04 GRUPO 4C	00:03
15:18	15:25 PERGUNTA 04 - Rodada 02	00:07
15:25	15:28 APRESENTAÇÃO P04 GRUPO 5A	00:03
15:28	15:31 APRESENTAÇÃO P04 GRUPO 5B	00:03

Continua

Faixa Horário	Atividade	Tempo Atividade
15:31	15:34 APRESENTAÇÃO P04 GRUPO 5C	00:03
15:34	15:49 Apresentação da validação dos assuntos abordados	00:15
15:49	16:09 ENCERRAMENTO	00:20

Fonte: elaboração própria.

A mais expressiva alteração realizada no segundo grupo focal frente ao anterior foi a retirada das duas perguntas norteadoras iniciais. O conteúdo introdutório referente a tais questões foi abordado pelo pesquisador na fase de nivelamento, no início do evento.

Durante a discussão, os dados eram anotados e sistematizados. Ao final, o resultado foi apresentado para a devida validação pelos participantes. Surpreendeu o engajamento dos integrantes, já que, mesmo com as atividades encerradas, permaneceram discutindo as ideias compartilhadas por cerca de 30 minutos.

A Figura 31 ilustra a execução do grupo focal 02.

Figura 31 - Foto do segundo grupo focal



Fonte: Foto do autor.

O item seguinte apresenta a operacionalização do terceiro grupo focal.

3.6.2.4 Grupo focal 03

O terceiro grupo focal aconteceu em 19 de Novembro de 2014, no IFSC - *Campus* São José, às 14h. Após a análise das sessões anteriores, constatou-se a coleta de diversos dados referentes aos elementos da cultura organizacional para a inovação social, discutidos na questão 03. Sentiu-se a necessidade de uma abordagem mais específica para a questão 04. Assim, a metodologia do terceiro grupo focal foi adaptada visando a ampliar o debate sobre como trabalhar os elementos já coletados nos grupos anteriores para potencializar a inovação social nas universidades e institutos federais. Para este desafio, foram convidados profissionais da educação, e o evento contou com a presença de 17 pessoas de formações, áreas de atuação e cargos distintos do IFSC. O Quadro 18 contém a relação dos participantes.

Quadro 18 – Participantes do terceiro grupo focal

Nome	<i>Campus</i>	Cargo / Perfil
Participante 01	IFSC Reitoria	Assistente Social e Coordenadora de programa de Inovação Social
Participante 02	IFSC São José	Professora e Pesquisadora
Participante 03	IFSC Criciúma	Professor, Pesquisador e Coordenador de Extensão
Participante 04	IFSC Urupema	Técnico Administrativo e Coordenador de Extensão
Participante 05	IFSC São José	Técnico Administrativo e Coordenador de Extensão
Participante 06	IFSC Canoinhas	Professor, Pesquisador e Coordenador de Extensão
Participante 07	IFSC Garopaba	Professor, Pesquisador e Coordenador de Extensão
Participante 08	IFSC	Professor, Pesquisador e Diretor de

Continua

Nome	<i>Campus</i>	Cargo / Perfil
	Florianópolis	Extensão
Participante 09	IFSC São Miguel do Oeste	Professor, Pesquisador e Coordenador de Extensão
Participante 10	IFSC Jaraguá do Sul	Técnico Administrativo e Coordenador de Extensão
Participante 11	IFSC Jaraguá do Sul	Técnico Administrativo e Coordenador de Extensão
Participante 12	IFSC Reitoria	Técnico Administrativo, Pesquisador e Coordenador de Extensão
Participante 13	IFSC Geraldo Werninghaus	Professor, Pesquisador e Coordenador de Extensão
Participante 14	IFSC Criciúma	Professor e Coordenador de Extensão
Participante 15	IFSC Filosofia	Técnico Administrativo e Coordenador de Relações Comunitárias
Participante 16	IFSC Lages	Técnico Administrativo e Coordenador de Extensão
Participante 17	IFSC Gaspar	Professor, Pesquisador e Coordenador de Extensão

Fonte: elaboração própria.

Mais uma vez, o cronograma foi adaptado conforme os aprendizados das experiências anteriores, o perfil dos participantes e o foco do conteúdo desejado neste momento da coleta de dados. Para a recepção dos convidados, além do coffee break havia uma atração musical. Uma dinâmica de integração e aquecimento foi inserida no cronograma, no entanto, naquele momento não ocorreu devido ao atraso da programação de um evento predecessor ao grupo focal três. O cronograma detalhado está disponível no Quadro 19.

Quadro 19 – Cronograma do terceiro grupo focal

Faixa Horário		Atividade	Tempo Atividade
13:30	13:37	Dinâmica Dança Circular	00:07
13:37	13:47	Início - Apresentação do grupo (Dividir os grupos)	00:10
13:47	14:02	Nivelamento - Apresentação do conteúdo	00:15
14:02	14:12	PERGUNTA 01 - Rodada única	00:10
14:12	14:15	APRESENTAÇÃO P01 GRUPO 1	00:03
14:15	14:18	APRESENTAÇÃO P01 GRUPO 2	00:03
14:18	14:21	APRESENTAÇÃO P01 GRUPO 3	00:03
14:21	14:24	APRESENTAÇÃO P01 GRUPO 4	00:03
14:24	14:34	PERGUNTA 02 - Rodada única	00:10
14:34	14:37	APRESENTAÇÃO P02 GRUPO 1	00:03
14:37	14:40	APRESENTAÇÃO P02 GRUPO 2	00:03
14:40	14:43	APRESENTAÇÃO P02 GRUPO 3	00:03
14:43	14:46	APRESENTAÇÃO P02 GRUPO 4	00:03
14:46	14:56	Apresentação das informações coletadas nos GFs anteriores referentes à Pergunta 03	00:10
14:56	15:06	PERGUNTA 04 - Rodada 01	00:10
15:06	15:09	APRESENTAÇÃO P04 GRUPO 1R1	00:03
15:09	15:12	APRESENTAÇÃO P04 GRUPO 2R1	00:03
15:12	15:15	APRESENTAÇÃO P04 GRUPO 3R1	00:03
15:15	15:18	APRESENTAÇÃO P04 GRUPO 4R1	00:03

Continua

Faixa Horário		Atividade	Tempo Atividade
15:18	15:28	PERGUNTA 04 - Rodada 02	00:10
15:28	15:31	APRESENTAÇÃO P04 GRUPO 1R2	00:03
15:31	15:34	APRESENTAÇÃO P04 GRUPO 2R2	00:03
15:34	15:37	APRESENTAÇÃO P04 GRUPO 3R2	00:03
15:37	15:40	APRESENTAÇÃO P04 GRUPO 4R2	00:03
15:40	15:50	Apresentação da validação dos assuntos abordados	00:10
15:50	16:05	ENCERRAMENTO	00:15

Fonte: elaboração própria.

As questões 1 e 2 foram utilizadas rapidamente para iniciar as reflexões sobre o assunto. Após a discussão da base conceitual construída em conjunto com o grupo, passou-se direto para a pergunta norteadora 04. A metodologia para o debate dessa questão foi organizada a partir da compilação dos elementos levantados nos encontros anteriores. Tais elementos foram divididos para serem discutidos por subgrupo (cada mesa com média de seis pessoas). Os subgrupos formados continham apenas cinco elementos para reflexão, ao invés de todos os emergidos da questão 03, como ocorreu nas sessões anteriores. Essa adaptação permitiu mais foco e consequente aprofundamento em torno da pergunta 04. Os subgrupos trocaram de integrantes e seguiu-se então a geração de ideias, anotação, seleção e socialização durante três rodadas, uma além das previstas para este grupo focal.

Ao passo que avançaram as tarefas, notou-se o interesse dos participantes no assunto. Muitas opiniões e ideias receberam complementação ou reforço com exemplos de outros integrantes. A fase de avaliação revelou que os participantes desejavam outros momentos como o grupo focal vivenciado, já que, segundo o grupo, foi um evento formativo no qual, além de adquirir novos conhecimentos no momento do nivelamento, foi possível construir outros a partir do intercâmbio oportunizado.

Uma foto do terceiro grupo focal está disponibilizada na Figuras 32.

Figura 32 - Foto do terceiro grupo focal



Fonte: Foto do autor.

A próxima seção apresenta as considerações finais acerca da coleta de dados executada neste estudo.

3.6.2.5 Considerações finais sobre a coleta de dados

Contribuíram nos grupos focais 38 pessoas, porém o processo de gerenciamento da confirmação da presença desses participantes selecionados dificultou o período de coleta de dados à medida que houve muitos convidados sem disponibilidade para participar da pesquisa. Em todos os grupos realizados, uma média de 25% dos convidados não respondeu aos convites, 25% informaram que não poderiam participar, 50% confirmaram presença e 40% participaram de fato. Esta evidência motivou selecionar e encaminhar os convites a, aproximadamente, o dobro da quantidade de integrantes esperados para cada evento planejado.

Os grupos focais foram desenvolvidos de modo evolutivo e adaptativo. As lições aprendidas em cada experiência serviram como novas proposições para o evento sucessor. O contexto de cada aplicação como, por exemplo, o número de participantes, o tempo disponível, o perfil dos integrantes, o local, a

infraestrutura, o comportamento das pessoas durante cada tarefa estipulada, dentre outros, foram alguns fatores que requereram ajustes no conteúdo, nos procedimentos e nas atividades previstas. Embora constatadas essas nuances, o planejamento do grupo focal, de modo geral, foi executado com sucesso.

Os dados foram registrados por meio de *post-its*, anotações e vídeos captados. Uma vantagem da metodologia proposta referiu-se à forma principal de registro dos dados, a qual foi realizada pelos próprios participantes nos *post-its*, ainda que algumas vezes a análise necessitasse de complementação com vídeos e anotações.

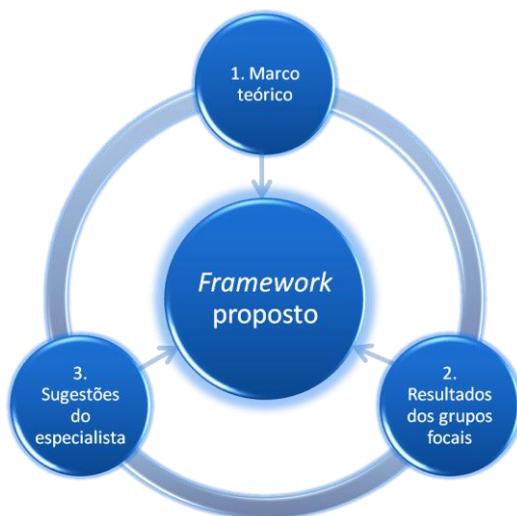
O próximo Capítulo apresenta a análise dos dados deste trabalho.

4 RESULTADOS

Este Capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da execução do método de pesquisa proposto. Os dados coletados foram processados de modo cíclico e progressivo ao longo das seções deste Capítulo e resultaram no *framework* conceitual proposto.

O *framework*, concebido a partir da visão sistêmica, é fruto da combinação das informações e conhecimentos do marco teórico, das interações dos grupos focais e da verificação dos especialistas. A figura 33 apresenta as fontes de informação e de conhecimento combinadas até a elaboração do produto final.

Figura 33 - Fontes utilizadas para a construção do *framework* proposto



Fonte: elaboração própria.

A seção seguinte apresenta a visão geral e as etapas de construção do *framework*.

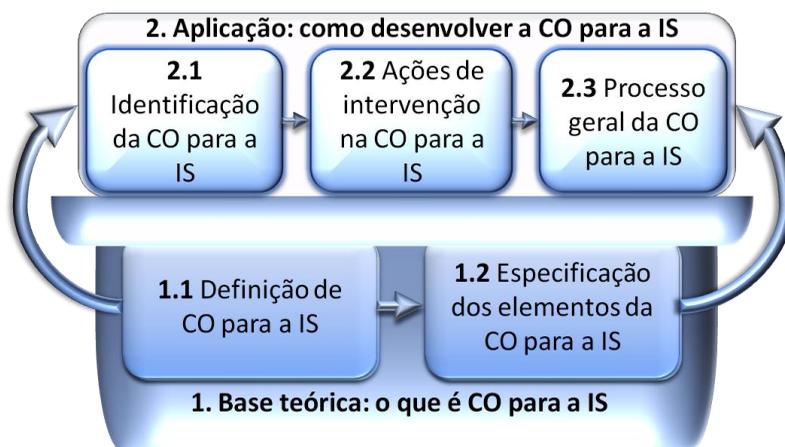
4.1 ETAPA 01 - VISÃO GERAL E ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO *FRAMEWORK*

A primeira fase de construção do *framework* foi desenvolvida com base

em inferências no marco teórico. O principal encargo desta etapa foi fornecer uma estratégia norteadora para o pesquisador ao propiciar uma visão geral de possíveis resultados a serem atingidos e, deste modo, sustentar a coleta de dados.

O *framework* é constituído por dois macrocomponentes: “1. Base teórica: o que é cultura organizacional para a inovação social”; e “2. Aplicação: Como desenvolver a cultura organizacional para a inovação social na Universidade”. A figura 34 apresenta a estrutura do *framework* prevista para esta tese.

Figura 34 – Visão geral do framework previsto



Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

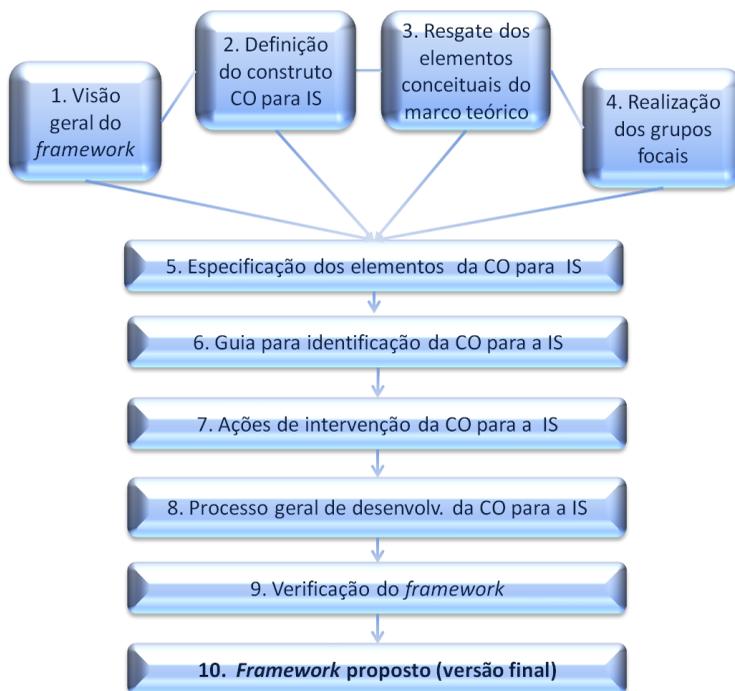
O *framework* possui a seguinte estrutura:

- Macrocomponente 01. Base teórica: o que é a cultura organizacional para a inovação social
 - Componente 1.1: Definição do conceito de CO para a IS
 - Componente 1.2: Especificação dos elementos da CO para a IS
- Macrocomponente 02. Aplicação: como desenvolver a cultura organizacional para a inovação social
 - Componente 2.1: Identificação da CO para a IS
 - Componente 2.2: Ações de intervenção na CO para a IS
 - Componente 2.3: Processo geral de desenvolvimento da CO para a IS

O primeiro macrocomponente é formado por um apanhado teórico acerca do construto sugerido nesta pesquisa, cultura organizacional para a inovação, ou seja, refere-se ao significado deste construto. Ele é constituído por uma definição conceitual e pela identificação dos elementos constituintes da cultura organizacional para a inovação social. O segundo macrocomponente caracteriza-se como um corpo de conhecimentos dirigidos à aplicação, pois, além dos conceitos básicos, mostra como desenvolver uma cultura que favoreça a inovação social nas universidades. Ele é composto por um conjunto de perguntas para auxiliar a identificação e reconhecimento da CO para a IS nas universidades, por ações de intervenção e por um processo geral de desenvolvimento da CO para a IS.

A elaboração do *framework* perpassa pelas etapas dispostas na figura 35:

Figura 35 – Etapas de construção do framework



Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

Abaixo são descritas as etapas de construção do *framework*:

1. Visão geral e etapas de construção do *framework*: apresenta a visão geral que norteou a coleta de dados e as etapas que guiaram a construção do *framework* (planejamento);
2. Definição do construto “cultura organizacional para a inovação social”: revela a definição constitutiva do novo construto proposto nesta pesquisa;
3. Resgate dos principais elementos conceituais estudados no marco teórico: traz uma compilação dos principais elementos vistos no marco teórico;
4. Realização dos grupos focais: descreve os dados gerados pelos grupos focais;
5. Especificação dos elementos da cultura organizacional para a inovação social: elenca as principais características da cultura organizacional para a inovação (operacionalização do construto cultura organizacional para a inovação social);
6. Identificação da cultura organizacional para a inovação social: oferece um instrumento para auxiliar no reconhecimento da cultura organizacional vigente para a inovação social;
7. Ações de intervenção na cultura organizacional para a inovação social: disponibiliza um conjunto de ações que podem contribuir para uma cultura organizacional orientada ao desenvolvimento de inovações sociais;
8. Processo geral de desenvolvimento da cultura para a inovação social: delinea um processo geral para o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada ao desenvolvimento de inovações sociais;
9. Verificação do *framework*: analisa os componentes do artefato gerado por especialistas em inovação social e cultura organizacional;
10. *Framework* proposto (versão final): apresenta as principais estruturas constituintes do *framework* aprimorado após as sugestões dos especialistas.

Destaca-se que apesar de delineadas as fases, o processo de elaboração do *framework* não foi linear já que alguns componentes não previstos foram inseridos no decorrer do trabalho. Ademais, as etapas 1, 2, 3 e 4 fundamentam a confecção dos demais componentes do *framework*.

A seguir é exposta a definição do construto proposto nesta tese.

4.2 ETAPA 02 - DEFINIÇÃO DO CONSTRUTO PROPOSTO: CULTURA PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

A definição de cultura para a inovação social se embasa de modo análogo e progressivo nos conceitos de inovação, inovação social e cultura para a inovação, já estudados no referencial teórico. O quadro 20 demonstra de maneira resumida as principais definições com seus respectivos autores; a mescla delas resultou nesse novo construto.

Quadro 20 – Construção do conceito cultura organizacional para a inovação social

Construtos	Definição	Principais autores
Inovação	Implementação de um produto (bem ou serviço), ou processo, novo ou significativamente melhorado, um novo método de <i>marketing</i> ou um novo método organizacional nos negócios, no ambiente de trabalho ou nas relações externas da organização.	OCDE (2005)
Inovação Social	Nova ou melhorada solução que contribui para as demandas sociais e o desenvolvimento humano, que gera valor para a sociedade como um todo, em vez de beneficiar apenas alguns indivíduos.	Phills; Deiglmeier; Miller (2008)
Cultura Organizacional	Comportamento construído em um grupo, o qual possui vivências comuns e seus membros intercambiam suas percepções, valores e crenças dentro de uma organização.	Ruchinski (2003) Schein (1996)
Cultura Organizacional para a Inovação	Comportamento que cria, desenvolve e estabelece valores e atitudes da organização, os quais favorecem o desenvolvimento de novos produtos ou processos nas empresas.	AECA (1995)
Cultura Organizacional para a Inovação Social	Comportamento que cria, desenvolve e estabelece valores e atitudes da organização, os quais favorecem a geração e implementação de novas soluções para as demandas sociais.	Conceito proposto nesta pesquisa (versão inicial).

Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

Quando comparadas as definições presentes no quadro 19, verificam-se alguns pontos de intersecção e divergências. A inovação e a inovação social referem-se a algo novo ou melhorado, todavia o resultado proveniente de cada uma difere. Enquanto a inovação está ligada a valores gerados às empresas, a inovação social se relaciona a valores gerados à sociedade. A cultura organizacional e a cultura organizacional para a inovação dizem respeito a um conjunto de elementos como valores, crenças, maquinário, dentre outros que caracterizam o comportamento da organização. No entanto, a cultura para a inovação compreende como estes elementos estão arrançados para facilitar a geração de ideias para o desenvolvimento e a implantação de novos produtos e processos nas organizações. O construto sugerido nesta tese segue a mesma direção da definição de cultura para a inovação, porém focado em resultados para a sociedade como um todo e não para indivíduos em particular ou para empresas. Apesar de serem mínimas, essas diferenças de direcionamento estão calcadas em uma filosofia distante da estabelecida atualmente com relação à inovação em negócios. Afinal, a inovação social está imersa em valores distintos que privilegiam a inclusão, a construção coletiva, a cooperação e a disseminação dos valores criados para a comunidade.

A próxima seção sintetiza os principais elementos conceituais vistos na revisão bibliográfica que foram usados para a produção do *framework*.

4.3 ETAPA 03 - RESGATE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS CONCEITUAIS ESTUDADOS

Assim como executado na seção anterior, realizou-se uma compilação dos principais elementos constituintes dos conceitos estudados no marco teórico, em especial, nas seções que tratam das dimensões da inovação social, item 2.1.3, dos elementos da cultura organizacional, no subcapítulo 2.2.1.2, e dos elementos da cultura organizacional para a inovação, na seção 2.2.2. O quadro 21 apresenta esta compilação com os principais autores de cada construto.

Quadro 21 – Síntese dos elementos conceituais utilizados para a concepção do *framework* proposto nesta pesquisa

Construtos	Principais elementos constituintes	Principais autores
Inovação Social	Inspiração por causas sociais	Lévesque; Crevier (2002) Pol; Ville (2009) Mulgan <i>et al.</i> (2007) Murray <i>et al.</i> (2010) Phills <i>et al.</i> (2008)
	Construída por meio de parcerias	
	Desenvolvida em conjunto com o público estratégico	
	Busca primordialmente a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar social	
	Participação efetiva da comunidade	
	Flexibilidade no processo de construção da solução	
	A solução busca ampla disseminação	
Cultura Organizacional	Valores e crenças compartilhados pelo grupo	Schein (1989) Young (1989) Cabranes (1994) Barciela (2007) Manuel (2013)
	É construída ao longo do tempo	
	Comportamento, modo de agir (flexibilidade, tolerância, pro-atividade, criatividade etc.)	
	Regulamentos, leis, regimentos	
	Processos, ferramentas e técnicas	
	Infraestrutura, recursos materiais, tecnologias	
Cultura Organizacional para a Inovação	Missão e visão explicitam a disposição em inovar	Martins; Terblanche (2003) Mclean (2003) Claver <i>et al.</i> (1998) Tucker (2002) Simantob; Lippi (2003) Stoeckitch (2005) Barbieri (2003) Arturo <i>et al.</i> (2010)
	Compromisso com a experimentação	
	Flexibilidade	
	Descentralização	
	Liberdade	
	Times multidisciplinares	
	Interação	
	Atmosfera informal	
	Humor	
	Diversão	
	Prêmios	
	Reconhecimento a ações inovadoras	
Disponibilização de recursos para inovar (tempo, informação, dinheiro, pessoas criativas)		

Continua

Construtos	Principais elementos constituintes	Principais autores
	Apoio dos líderes	
	Tolerância a erro	
	Estímulo à geração de ideias	
	Aprendizagem contínua	
	Correr riscos	
	Competitividade interna (saudável)	
	Comunicação aberta	
	Compartilhamento e disseminação de conhecimentos	

Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

Resgatados os principais elementos conceituais vistos na revisão bibliográfica, pôde-se utilizá-los para comparar aos dados colhidos nos grupos focais em busca da especificação dos elementos do novo construto proposto “cultura para a inovação social”. Os resultados dos grupos focais são dispostos a seguir.

4.4 ETAPA 04 - RESULTADOS DOS GRUPOS FOCALIS

Esta seção apresenta os dados e as informações colhidos nos grupos focais. Conforme descrito na coleta de dados, quatro perguntas guiaram as discussões, entretanto cada evento focou em determinado conteúdo conforme os resultados parciais eram apurados e os objetivos da pesquisa contemplados. Tal estratégia permitiu atuar com flexibilidade de acordo com cada contexto e com o estado da pesquisa.

As ideias compartilhadas no primeiro grupo focal estão disponíveis a seguir.

4.4.1 Resultados do grupo focal 01

Este encontro debateu as 4 questões norteadoras planejadas e gerou os seguintes resultados:

01. Aponte iniciativas de inovação social desenvolvidas nas ou pelas universidades / IFs (ou que você supõe que existam)
 - Programa Mulheres Mil/Sim;

- Rondon UDESC / IFSC;
- Licenciatura Indígena - formar professores na comunidade indígena;
- Disciplina gestão de projetos do prof. Leandro, da UDESC;
- Curso de veterinária na UDESC Lages - Carroceiros - tratamento dos animais;
- Esag Comunidade - programa de extensão em parceria com o CAIS;
- Centro de Empreendedorismo - Hotel de projetos;
- Programa de Economia Solidária – IFSC;
- APP - projeto de extensão da Sociesc que virou produto para estimular a doação de sangue;

02. Quais seriam as dificuldades para a geração e o desenvolvimento das inovações sociais apontadas anteriormente nas universidades?

- Falta de percepção das práticas para o processo educacional;
- Falta de cultura para a responsabilidade social;
- Falta de valorização dos servidores e alunos que participam de atividades de inovação social;
- Falta de prioridade da temática em outras áreas da instituição;
- As ideias dependem sempre de negociação política / patrocínio;
- Falta valorizar a pró-atividade relacionada às ações voltadas ao social;
- Falta liberdade para assumir os riscos;
- Falta postura de escuta e sair da zona de conforto;
- Sensibilização: dificuldade na visualização da importância para a formação;
- Tempo de articulação;
- Falta de tempo;
- Falta de relação dialógica;
- Falta de mobilização da comunidade interna (alunos, professores e técnicos);

03. Quais as características da cultura organizacional presentes nas instituições que desenvolvem inovação social?

- Aceitar desafios;
- Sensibilidade social;
- Incentivo à coletividade;
- Comunicação interna e com a comunidade;
- Redução da hierarquia;
- Preocupação com o *marketing* positivo (social);

- Espaços de discussão;
- Autonomia;
- Tempo para as discussões;
- Liberdade;
- Preocupação com o bem-estar das pessoas;
- Diversidade;
- Criatividade;
- Abertura à mudança;
- Reconhecimento;
- Reconhecer e valorizar o diferente;
- Prática contida nos marcos legais;
- Apoio e incentivo por parte da gestão;
- Espaço de socialização e de troca de experiências;
- Espaços colaborativos / abertura para a comunicação;
- Flexibilidade;
- Implementação de práticas de recursos humanos;
- Valorização da Diversidade;
- Valores - responsabilidade social;
- Solidariedade;
- Cooperação;

04. Como trabalhar as características da cultura organizacional para favorecer o crescimento de inovações sociais nas universidades/IFs?

- Inserção de disciplinas que envolvam o trabalho de campo e projetos sociais;
- Linhas de pós-graduação ligadas à temática social, por exemplo, desenvolvimento regional;
- Trabalhar o conceito de negócio social;
- Prêmio para a valorização de iniciativas e projetos sociais de sucesso;
- Editais com pontuação maior para as equipes multidisciplinares com parceiros externos;
- Empreender socialmente - não pode mais ser visto como algo proibido – heresia;
- Resolver os egos, aspectos comportamentais, disputas que segregam os professores no ambiente universitário;
- Trabalhar a inovação social no planejamento estratégico da instituição;

- Trabalhar os conceitos de IS, Inovação de mercado, Inovação Aberta, Rede, Colaboração, Benefícios sociais etc.;
- Compulsoriamente desenvolver / promover a inovação social nas três dimensões:
 - Ensino: no projeto do curso prever a necessidade de se trabalhar IS nos cursos;
 - Pesquisa: o projeto de pesquisa deve evidenciar onde desenvolve inovação social;
 - Extensão: o projeto de extensão deve evidenciar onde é aplicada a inovação social.
- Flexibilização na compra / contratação de serviços de empresas sociais;
- Fomentar parcerias com empresas sociais;
- Rever critério de avaliação dos colaboradores (a progressão deve considerar a extensão);
- Capacitação dos profissionais e alunos para atuar com desenvolvimento social;
- Reconhecimento / incentivo para alocação de carga horária, recursos humanos e financeiros;
- Garantir a construção coletiva dos marcos legais institucionais;
- Criação de um fluxo de divulgação interno e externo de boas práticas;
- Fomentar as iniciativas sociais através de editais programas etc.;
- Inclusão das iniciativas sociais no currículo, assim como em atividades de pesquisa e extensão.

Os resultados do primeiro grupo focal ratificaram a metodologia proposta, contudo sentiu-se a necessidade de aprofundar as questões 3 e 4. Adequações no formato dos eventos seguintes foram feitas para lograr tal aprofundamento.

4.4.2 Resultados do grupo focal 02

Somente as questões 3 e 4 foram usadas neste grupo focal, as quais obtiveram os seguintes registros:

03. Quais as características da cultura organizacional presentes nas instituições que desenvolvem inovação social?
 - Quebrar paradigmas;

- Redes distribuídas – descentralização ou redistribuição das ações;
- Celebração - alegria e felicidade do indivíduo identificado com o projeto;
- Estimulo à criatividade;
- Aprendizagem contínua;
- Entender os propósitos - autorrealização, Inteligência Emocional (formação que desenvolva a estrutura emocional desde criança);
- Horizontalização e autonomia;
- Trabalhar as relações humanas;
- Humildade para aprender;
- Valorização do conhecimento popular e de parceiros;
- Ócio;
- Incluir o desconhecido, correr riscos;
- Testes e ação;
- Métodos alternativos para a comunicação;
- Tolerância a erros;
- Suporte institucional;
- Empatia;
- Espaço para tudo o que está sendo discutido neste grupo focal;
- Senso de coletividade;
- Diálogo;
- Interatividade;
- Colaboração e troca de conhecimento;
- Ecossistema – Rede de Comunicação (compartilhamento de conhecimento);
- Trabalhar com métodos lúdicos;
- Flexibilização em diversos aspectos (carga horária, roupas, horários);
- Englobar as diferenças – pessoas;
- Acredita e fomenta (n)o desenvolvimento de pessoas;

04. Como trabalhar as características da cultura organizacional para favorecer o crescimento de inovações sociais nas universidades/IFs?

- Criação de grupos de formação de vivência e troca. Por exemplo psicodrama (técnica da psicologia) ou teatro comunitário para possibilitar momentos, por meio de um ambiente de confiança, para que alunos, profissionais da educação e comunidade

possam vivenciar a troca de papéis e assim experimentar um pouco da realidade do outro e compreender algumas situações que são questionadas sem considerar o contexto. Estes diferentes atores poderiam se revezar na encenação de problemas e propor possíveis soluções. Tal dramatização possibilita testar algumas proposições e soluções, e auxilia na compreensão de problemas práticos;

- Criação de um polo de fomento de inovação social com a participação de diversos representantes da sociedade, pois muitas vezes as universidades ficam fechadas em uma redoma;
- Criação de ações formativas que estimulem o desenvolvimento de inovações sociais. Capacitação dos educadores;
- Criação de atividades interdisciplinares e multidisciplinares favorecendo a troca entre os diferentes para que as "caixas sejam abertas e misturadas"- mudança cultural;
- Programa de estímulo ao voluntariado com suporte institucional. Por exemplo, a cada 4 horas que dedicar a um trabalho voluntário, o colaborador pode tirar o mesmo número de horas de folga;
- Criar um núcleo de inovação social dentro da universidade para pensar e delinear estratégias, metas, ações e métricas ligadas à inovação social;
- Incluir a celebração como atividade formal e não como algo depois do expediente. Normalmente a celebração é realizada fora do espaço laboral, esquecendo que em muitos momentos as pessoas estão cansadas;
- Ter laboratórios abertos de produção do conhecimento. Nestes espaços quaisquer pessoas podem produzir conteúdos em diversos formatos que podem ser socializados. Um aluno ou professor poderia utilizar este espaço para ensinar algo que ele julga ser interessante. Essas "pílulas de conhecimento popular" podem ser baseadas em EAD, por exemplo;
- Criar espaços para desenvolvimento de ações que não sejam tão fechadas dentro da instituição com estruturas burocráticas. Poderia se estimular a participação dos educadores e alunos em iniciativas externas que já existam na cidade.

Com a realização deste grupo focal percebeu-se que as ideias para os elementos começaram a se repetir. Além disso, o próprio grupo solicitou mais tempo para discutir sobre a questão 04. Esta situação levou à realização de

mais um grupo focal com enfoque na quarta pergunta norteadora, conforme apresentado a seguir.

4.4.3 Resultados do grupo focal 03

No grupo focal 03 as questões 1 e 2 serviram como introdução para a questão 4, a qual foi aprofundada. As seguintes informações foram coletadas:

01. Aponte iniciativas de inovação social desenvolvidas nas ou pelas universidades / IFs; (ou que você supõe que exista)
 - Programa Mulheres Mil/Sim: por exemplo venda direta dos materiais produzidos pelas alunas em feiras de economia solidária;
 - Rondon UDESC / IFSC;
 - Projeto Recicla IFSC: sensibilização na destinação dos resíduos sólidos; Parceria com a assistência social realizada com jovens em medida educativa;
 - Projeto moda solidária - curso que desenvolve figurinos personalizados, para dançarinos da APAE;
 - Projeto que utiliza a fibra de bananeira para a fabricação de bijoias;
 - Aliar geração de renda (economia solidária) aos programas de gênero;
 - Realização de um curso com os catadores para implementar a lei de resíduos sólidos;
 - Participação de servidores no movimento social local: Nós Podemos Santa Catarina;
 - Carona solidária;
 - Publicação de videoaulas no You Tube e disponibilização de material didático para livre acesso na internet;
 - Estudantes realizam manutenção de computadores de uma outra instituição (escola municipal);

02. Quais seriam as dificuldades para a geração e o desenvolvimento das inovações sociais apontadas anteriormente nas universidades?
 - Falta de engajamento e pouca difusão das informações;
 - Preconceito com a extensão;
 - Falta de tempo. Muito trabalho burocrático;
 - Acomodação;

- Falta de informação sobre as demandas locais;
- Falta de integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- Desconhecimento sobre o tema;

04. Como trabalhar as características da cultura organizacional para favorecer o crescimento de inovações sociais nas universidades/IFs?

- Levantamento das potencialidades - é feito dentro do *campus* para saber o que oferecer para a sociedade;
- Articular com as lideranças comunitárias, diminuir os medos por parte das comunidades;
- Integrar os trabalhos de conclusão de curso com a comunidade;
- Criação de disciplinas ou conteúdos em cursos que estimulem a inserção na comunidade;
- Sustentabilidade - fazer mapeamento das ações que já são desenvolvidas e que possam ser institucionalizadas / reaproveitadas em outros câmpus;
- Inserir no planejamento do *campus* a participação dos servidores em eventos da comunidade externa para conhecer a realidade local e, assim, possibilitar o desenvolvimento de inovações sociais naquela região. Em alguns casos, os professores não residem na mesma cidade onde o *campus* está situado; logo, eles não conhecem a realidade local. Sugere-se ainda, a participação nos grupos sociais que se manifestam naquele local: time de futebol, ação entre amigos, eventos etc.;
- Criação de um banco de talentos e saberes, em especial aqueles que não estão diretamente ligados ao cargo desempenhado pelo profissional. Conhecer os interesses e outras habilidades pode incentivar o engajamento e o desenvolvimento pessoal;
- Através do plano de carreira, instaurar a progressão por capacitação e pelo desenvolvimento ou participação em projetos de impacto social;
- Oportunizar a ida dos alunos e colaboradores institucionais na comunidade para vivenciar alguns assuntos abordados em sala. Por exemplo, separação dos resíduos sólidos. Se o aluno não participar de práticas de separação de lixo ele não vai ser preocupar em realizar esta atividade em casa. Para entender de fato o problema social é de suma importância vivenciá-lo;
- Viabilizar e articular ações em grupo envolvendo diferentes cargos e perfis (alunos, professores, técnicos etc.). Sozinhas as pessoas se sentem acuadas, acomodadas. À medida que

- iniciativas sociais incorporam novos agentes, pode-se gerar um impulso para incentivar as atitudes de mudança nas pessoas. Estimular a todos para que se sintam agentes modificadores;
- Identificar mestres / ícones da cultura para que participem e promovam oficinas e mostras que sejam abertas à comunidade;
 - Criar mecanismos de comunicação para dar publicidade às iniciativas já existentes;
 - Oferecer infraestrutura / espaços;
 - Disponibilizar carga horária para os servidores realizarem tais atividades;
 - Ofertar cursos de capacitação ligados à inovação social aos colaboradores; Oferecer uma base teórica para orientar os profissionais a executarem tais ações;
 - Melhorar a comunicação entre o ensino, a pesquisa e a extensão, que, atualmente, parece estar muito distante. Possibilitar o desenvolvimento de pesquisas mais aplicadas. Retorno à sociedade, possibilidade de parcerias com empresas etc.;
 - Além de ações institucionalizadas pode-se ampliar o trabalho de "formiguinha". Na gestão, os servidores ora correm para a unidade de ensino para buscar pontos de convergência, ora para a pesquisa. Não se pode esperar a aproximação da pesquisa, pois ela é posta. Está consolidada;
 - Estimular e viabilizar a participação dos colaboradores em manifestações ou grupos sociais externos à universidade, como por exemplo, entidades de classe, fóruns, associações e outros que atuam junto a problemas sociais.

Mesmo sem ser o alvo da coleta de dados, nota-se que os obstáculos registrados na questão 02 do grupo focal reiteram aqueles mencionados por Hennington (2005); Andrade e Cordeiro (2009); Cunha (1996); Magalhães (2008). Isso demonstra que dificuldades como alocação de carga horária e desvalorização das atividades dos extensionistas permanecem presentes na cultura das universidades, reforçando a necessidade de se trabalhar esses atributos em tais instituições.

Findado o terceiro grupo focal com considerável volume de dados gerados é exposto a seguir o processo de tratamento dos resultados brutos extraídos.

4.5 ETAPA 05 - ESPECIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

As interações acerca da questão 3 "Quais as características da cultura organizacional presentes nas instituições que desenvolvem inovação social?", confrontadas com os elementos resgatados na seção 4.2 geraram dados para a especificação dos elementos da cultura organizacional para a inovação social, os quais operacionalizam a definição constitutiva do construto proposto e representam o componente 1.2 do *framework*.

Nota-se que muitos dos elementos emergidos dos grupos focais se equivalem aos apresentados no modelo de Martins e Terblanche (2003). No entanto, consoante o objetivo desta pesquisa, buscou-se especialmente aqueles elementos complementares ainda não encontrados na literatura e que poderiam estar ligados às dimensões da inovação social. Estes foram então acareados a fim de verificar possíveis similaridades conceituais. Sucessivamente, agruparam-se os referidos elementos em categorias conforme o quadro 22.

Quadro 22 – Compilação dos elementos discutidos na questão 03

Elementos agrupados por similaridade. Principais características	Freq.	Categoria
Sensibilidade social, solidariedade, cooperação, preocupação com o bem estar das pessoas, responsabilidade social, incentivo à coletividade, senso de coletividade, preocupação com o <i>marketing</i> social positivo, consciência de sustentabilidade	9	Preocupação e intervenção junto a questões socioambientais
Autorrealização, inteligência emocional, autoconhecimento, desenvolvimento pessoal, fomentar o desenvolvimento de pessoas, trabalhar as relações humanas	7	Autorrealização e autoconhecimento (encontrar e consolidar o propósito de vida)
Espaços de discussão, espaços de socialização e troca de experiências, espaços colaborativos, abertura para a comunicação, comunicação interna e com a comunidade, diálogo, interatividade, colaboração e troca de conhecimento	7	Espaços de interação com a comunidade
Reconhecimento, reconhecer e valorizar as pessoas que fazem inovações sociais, implementação de práticas de recursos humanos	4	Reconhecimento e prêmios a ações inovadoras de impacto social
Diversidade, reconhecer e valorizar o	3	Pluralidade, Continua

Elementos agrupados por similaridade. Principais características	Freq.	Categoria
diferente, englobar as diferenças		valorizar a diversidade
Prática contida nos marcos legais, suporte institucional, apoio e incentivo por parte da gestão	3	Marcos legais explicitam a busca por novas soluções para os problemas sociais
Valorização do conhecimento popular e de parceiros, humildade para aprender	1	Valorização do conhecimento popular e de parceiros

Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

A coluna frequência representa a quantidade de vezes que os elementos similares de uma determinada categoria foram mencionados nos grupos focais.

A esta compilação, o autor desta tese acrescenta ainda os elementos: meios de acesso às demandas sociais, times multidisciplinares com o envolvimento de parceiros e representantes da comunidade e parcerias multissetoriais - efetivação de alianças e assessorias de parceiros. Esta inclusão é pautada na experiência profissional adquirida pela participação no conselho consultivo do Centro de Apoio à Inovação Social de Florianópolis - CAIS - e na função de Coordenação de Articulação de Políticas Sociais junto a Reitoria do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC.

É proposto, de modo aditivo à abordagem de Martins e Terblanche (2003) estudada na seção 2.3.3, por meio da combinação e cruzamento dos dados obtidos na revisão de literatura e nos grupos focais, o segundo componente do *framework*: elementos da cultura organizacional para a inovação social, exposto no quadro 23.

Quadro 23 – Elementos da cultura organizacional para a inovação social – construto proposto nesta pesquisa

Cultura Organizacional para a Inovação Social	Estratégia	1. Missão, visão e regimentos que explicitam a disposição em inovar em busca de soluções para problemas sociais
		2. Compromisso com a experimentação e com a sustentabilidade socioambiental
	Estrutura	3. Flexibilidade
		4. Descentralização
		5. Liberdade (autonomia, empoderamento, tomada de decisão)
		6. Times multidisciplinares com o envolvimento de parceiros e representantes da comunidade.
		7. Espaços para a interação com a comunidade
		8. Interação, colaboração
		9. Atmosfera informal
		10. Humor
		11. Diversão, celebração
	Mecanismos de Suporte	12. Prêmios e reconhecimento a ações inovadoras de impacto social
		13. Disponibilização de recursos para inovar (tempo, informação, dinheiro, pessoas criativas)
		14. Meios de acesso às demandas sociais
		15. Parcerias multissetoriais, alianças e assessorias de parceiros
		16. Apoio dos líderes
	Comportamento	17. Tolerância a erros
		18. Estímulo à geração de ideias
		19. Aprendizagem contínua
		20. Correr riscos
		21. Competitividade interna (saudável)
		22. Autorrealização e autoconhecimento (encontrar e consolidar o propósito de vida)
		23. Solidariedade, fraternidade, compaixão, coletivismo, cooperação
		24. Valorização da pluralidade, do conhecimento popular e de parceiros
	Comunicação	25. Comunicação aberta
		26. Compartilhamento e disseminação de conhecimentos
		27. Canais de comunicação com as comunidades.

Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

Conforme elencado no quadro 22, os elementos da cultura organizacional propostos para a inovação social compreendem a concepção e

gestão de todos os recursos de uma organização como, por exemplo, pessoas, infraestrutura, processos, tecnologias, recursos financeiros, dentre outros direcionados a fins sociais.

Ao se detalhar os elementos, ratifica-se que a cultura organizacional para a inovação social complementa o construto cultura para a inovação já consolidado na literatura, porém com um direcionamento peculiar. O corpo de conhecimento disponível sobre cultura organizacional para a inovação se desenvolveu com o foco mercadológico ao priorizar a melhoria da performance empresarial. Já a cultura organizacional para a inovação social preocupa-se com aspectos ligados às necessidades sociais, à sustentabilidade, aos menos favorecidos e outras questões no entorno da melhoria da qualidade de vida das pessoas. Tais diferenças de perspectivas estão presentes na abordagem de Pol e Ville (2009).

A cultura organizacional para a inovação social é composta por diversos elementos que estão interligados. Pode-se exemplificar esta interação por meio do seguinte cenário, construído com base nos elementos elencados no quadro 22: efetivar o compromisso formalizado nos regimentos internos em busca de novas soluções ligadas à sustentabilidade socioambiental (elemento 01) requer o acesso às informações acerca de tais aspectos no entorno da instituição (elemento 14) e o interesse dos colaboradores e outros envolvidos por estes aspectos (elementos 22 e 23). Para isso, é relevante criar espaços de interação (elemento 08) e canais de comunicação com as comunidades (elemento 27) os quais possibilitam a construção conjunta de inovações sociais (elemento 7) sustentadas pela valorização do conhecimento popular (elemento 24). Conhecidas as demandas das comunidades, é possível buscar soluções (elemento 18) por meio de grupos multidisciplinares (elemento 6) e parcerias externas à universidade (elemento 15). Um ambiente flexível (elemento 03), com responsabilidades compartilhadas entre todos, inclusive os beneficiários (elementos 4 e 5), todos imersos em uma atmosfera informal (elemento 9), com humor (elemento 10), diversão (elemento 11) e jogos que promovam competição saudável (elemento 21) entre os grupos, configura um exemplo de contexto propício para se desenvolver inovações sociais.

4.6 - ETAPA 06 - IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

No decorrer da análise dos dados e da elaboração do *framework* conceitual percebeu-se a necessidade de conceber um instrumento mais didático para facilitar a compreensão dos conceitos até aqui propostos, a fim de auxiliar no reconhecimento do cenário cultural da universidade e sua atuação

frente aos desafios da inovação social. Uma ferramenta foi desenvolvida no formato do *framework* de Tierney (1988), apresentado na seção 2.2.3.2. Ela oferece um conjunto de perguntas guias relacionadas aos elementos da cultura organizacional para a inovação social com o intuito de facilitar a percepção da maturidade (estágio) da cultura organizacional frente à sua predisposição para criar novas ou melhores soluções para os problemas sociais. Tal ferramenta é o componente 2.1 do *framework* e está apresentada abaixo:

ESTRATÉGIA

- Os documentos norteadores institucionais (missão, visão, regimentos, políticas) explicitam o compromisso com a busca de novas ou melhores soluções para os problemas sociais?

ESTRUTURA

- A estrutura é descentralizada, flexível e oferece liberdade para a proposição de novas ou melhores soluções para os problemas sociais?
- Há grupos de trabalho multidisciplinares com o envolvimento de parceiros externos e representantes da comunidade?
- A atmosfera/clima é informal e estimula o humor e a diversão?
- Há espaços para a interação com a comunidade (internos e externos)?

MECANISMOS DE SUPORTE

- Existem prêmios ou políticas que reconheçam e valorizem novas propostas para os problemas sociais?
- Disponibilizam-se recursos (dinheiro, informações, tecnologia, pessoas criativas) para o desenvolvimento de novas ou melhores soluções para os problemas sociais?
- Disponibilizam-se mecanismos de acesso às demandas sociais (por exemplo bases de dados, visitas técnicas etc.)?
- Representantes participam de comitês, associações ou movimentos externos com parcerias multissetoriais?
- Recebe assessorias de parceiros externos?
- Os líderes apoiam iniciativas inovadoras de impacto social?

COMPORTAMENTO

- Há tolerância a erros quanto à busca de novas soluções para os problemas sociais?
- Há estímulo à geração de ideias?
- Oferece aprendizagem contínua, em especial sobre temas ligados à inovação social (capacitações em geral)?
- Aceita correr riscos?
- Estimula a competitividade interna em busca de inovações sociais?
- Percebe-se nos integrantes uma consciência de sustentabilidade?
- Nota-se nos integrantes valores como a solidariedade, fraternidade, compaixão, coletivismo e cooperação?
- Valoriza ou utiliza o conhecimento popular?

COMUNICAÇÃO

- Possui a comunicação aberta?
- Estimula o compartilhamento e a disseminação de conhecimentos?
- Possui canais de comunicação com as comunidades?

Facilita-se por meio deste apanhado de perguntas o reconhecimento da situação da cultura organizacional para a inovação social. A partir dessa identificação é possível realizar ações para torná-la mais favorável ao desenvolvimento de inovações sociais. Estas ações são especificadas na seção posterior.

4.7 ETAPA 07 - AÇÕES DE INTERVENÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

Os resultados da questão 4 aplicada nos grupos focais, "Como trabalhar as características da cultura organizacional para favorecer o crescimento de inovações sociais nas universidades/IFs?", forneceram proposições para o desenvolvimento do componente 2.2 do *framework*, denominado ações de intervenção na cultura organizacional para a inovação social.

Como método de análise, as respostas acerca da referida questão passaram por um filtro inicial, no qual algumas sofreram pequenos ajustes na redação e outras foram descartadas conforme critério de aderência aos objetivos desta pesquisa. Em seguida, verificaram-se as similaridades e a frequência (quantidade de repetições de uma determinada resposta). Por fim, as

ações de intervenção foram relacionadas aos elementos da cultura organizacional para a inovação social também propostos neste estudo. O quadro 24 apresenta a compilação dos dados oriundos da pergunta 04 realizada nos grupos focais. Tal compêndio representa o macrocomponente “02. CO para IS na Universidade”.

Quadro 24 – Ações de intervenção na cultura organizacional para a inovação social - componente 2.2 do *framework* proposto nesta pesquisa

Ações de intervenção agrupadas por similaridade	Freq.	Principais elementos da CO para a IS relacionados (núm.)
Trabalhar IS nos cursos como atividade curricular, com ações junto à comunidade	6	1, 7, 14, 22, 24, 27
Criar / aprimorar uma disciplina oferecida a diversas áreas que envolva o trabalho de campo e intervenção direta com a comunidade	3	1, 6, 7, 14, 22, 24, 27
Criar, aprimorar linhas de pós-graduação com viés social	1	2, 14, 19, 26
Criar um prêmio de inovação social para as atividades e projetos de ensino, pesquisa e extensão que gerem mudanças positivas na sociedade	2	2, 12,13, 16, 18, 21, 23, 24, 26
Fomentar o desenvolvimento de iniciativas sociais por meio de editais; pontuar aqueles que preveem equipes multidisciplinares e parceiros externos	3	1, 2, 6, 13, 15, 21
Trabalhar aspectos comportamentais, "egos", disputas que segregam os professores, estimular o trabalho em grupo	2	8, 22, 23, 24, 26
Trabalhar IS no planejamento estratégico da instituição	2	1, 2
Pesquisas devem evidenciar onde se desenvolve inovação social	1	26
Ações de extensão devem explicitar as atividades de inovação social desenvolvidas	1	26
Flexibilizar e incentivar a compra / contratação de serviços de empresas sociais e daquelas que usam meios sustentáveis.	1	2, 3, 13
Fomentar parcerias com empresas sociais para a realização de projetos de pesquisa e extensão	1	6, 15, 24
Rever critérios de avaliação dos colaboradores (plano de carreira deve valorizar quem faz inovação social)	3	1, 2, 13, 16
Capacitar os educadores e alunos para atuarem com inovação social	5	13, 14, 19, 23, 24

Continua

Ações de intervenção agrupadas por similaridade	Freq.	Principais elementos da CO para a IS relacionados (núm.)
Garantir a construção coletiva dos marcos legais institucionais	1	5, 8
Criar grupos de formação de vivência e troca de papéis	1	7, 8, 9, 10, 11, 14, 18, 22, 23, 27
Criar um centro / núcleo de inovação social para planejar e executar estratégias, metas e ações ligadas à inovação social	2	2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
Desenvolver um programa de estímulo ao voluntariado com suporte institucional. Ex: a cada 4h de trabalho voluntário, pode-se tirar 4h de folga	1	3, 5, 7, 9, 13, 16, 22, 23
Incluir a celebração como atividade formal e não como algo depois do expediente	1	2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 18, 24
Viabilizar laboratórios abertos de produção do conhecimento nos quais qualquer pessoa possa repassar seus conhecimentos (inclusive atores externos à universidade)	1	2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 15, 17, 18, 20, 22, 23, 24
Espaços de interação com a comunidade. Estimular a participação em iniciativas existentes na cidade. Inserir no planejamento do <i>campus</i> a participação dos servidores em eventos da comunidade externa para conhecer a realidade local	2	7, 8, 14, 22, 23
Levantar as potencialidades - mapear o que é feito dentro do <i>campus</i> para saber o que oferecer para a sociedade	1	13,
Articular com as lideranças comunitárias, diminuir os medos por parte das comunidades	1	7, 9, 14, 27
Estimular o desenvolvimento de trabalhos de conclusão de curso para a solução das demandas locais e regionais	3	14, 18, 23, 24, 27
Criar um banco de talentos e saberes, em especial aqueles que não estão diretamente ligados ao cargo desempenhado pelo profissional	1	3, 5, 9, 11, 13, 16, 17, 19, 22, 24
Viabilizar e articular ações em grupo envolvendo diferentes cargos e perfis (alunos, professores, técnicos etc.)	2	6, 8, 13, 23, 25, 26
<i>Marketing</i> : divulgar amplamente as iniciativas de inovação social desenvolvidas dentro e fora da instituição para inspirar, sensibilizar as pessoas e compartilhar conhecimentos	2	12, 18, 19, 22, 23, 25, 26, 27
Disponibilizar /flexibilizar carga horária para os	2	1, 2, 3, 5, 9, 13, 16,

Continua

Ações de intervenção agrupadas por similaridade	Freq.	Principais elementos da CO para a IS relacionados (núm.)
servidores realizarem atividades ligadas à inovação social		22
Melhorar a comunicação / integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão	2	8, 25, 26
Participação dos colaboradores e alunos em grupos externos de discussão sobre problemas sociais (fóruns, conselhos, associações, movimentos sociais etc.)	3	6, 7, 8, 14, 15, 27
*Elaborar/atualizar regimentos, regras e documentos oficiais que explicitem estratégias as quais potencializem o desenvolvimento de inovações sociais	1	1
*Criar uma base de demandas sociais e de soluções sociais já desenvolvidas	1	2, 13, 14, 19, 25
*Criar um programa/ações de apoio a ideias inovadoras de impacto social positivo, com capacitação, fomento e assessoria para desenvolver, integrar e aplicar as ideias na comunidade	1	2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
*Criar eventos de integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão com a participação ativa da comunidade, por meio de espaços de intervenção, oficinas, mostras culturais. Este evento pode ser pensado com o foco em trabalhar os elementos propostos neste <i>framework</i> , como por exemplo, inserir um cerimonialista que atue com humor, criar espaços de premiação das atividades inovadoras de impacto social, apresentar <i>shows</i> , criar grupos de discussão sobre temas ligados à inovação social, dentre outras possibilidades. Enfim, buscar englobar o máximo de elementos propostos neste estudo	1	2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27

Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

As iniciativas no entorno das ações propostas no quadro 23 podem ser tomadas pelos diversos atores relacionados à universidade. Tanto colaboradores internos dessas instituições de ensino quanto agentes externos

* Ações propostas pelo autor com base na experiência profissional adquirida pela participação no conselho consultivo do CAIS - Centro de Apoio à Inovação Social de Florianópolis e pelo desempenho na Coordenação de Articulação de Políticas Sociais junto à Reitoria do IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina.

têm a possibilidade de articular tais proposições a fim de contribuir para uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento de inovações sociais.

Ainda que as ações do quadro 23 estejam ligadas a ações de ensino, pesquisa, extensão e principalmente à atividades administrativas das universidades, elas podem ser executadas pelos profissionais da educação em quaisquer áreas, cargos ou atribuições. No entanto, evidencia-se a necessidade de apropriação dessas proposições por parte dos profissionais que atuam na gestão dessas instituições, pois eles são responsáveis pela tomada de decisões em nível estratégico e ou por atividades que afetam toda a instituição, objetivando assim, potencializar o desenvolvimento de inovações sociais.

A coluna frequência pode ser tratada como um indicador de relevância das ideias inseridas no quadro 23 caso uma mesma ação de intervenção tenha sido referenciada por vários participantes dos grupos focais. Contudo, é necessário elucidar que considerando a natureza exploratória deste estudo, uma nova ideia, mencionada somente uma vez - com frequência de valor um -, por exemplo, pode ter tanta relevância quanto àquelas de maiores frequências.

Assim como os níveis da cultura organizacional estudados no item 2.2.1.1 presentes nas obras de HORTON & HUNT (1980); COSTA (1998); SCHEIN (2009); STONER & FREEMAN (1992), as ações sugeridas no quadro 23 têm a possibilidade de afetar elementos da cultura organizacional com distintos graus de explicitação. As ações de intervenção: trabalhar aspectos comportamentais, articular com as lideranças comunitárias, garantir a construção coletiva dos marcos legais, incluir a celebração como atividade formal, capacitar colaboradores, *marketing*: divulgar amplamente as iniciativas de inovação social desenvolvidas dentro e fora da instituição, são exemplos de intervenções que impactam aspectos mais profundos como valores, percepções, crenças e consciência dos colaboradores da organização. Tais ações de intervenção possibilitam inspirar as pessoas e estão ligadas aos elementos basilares para a inovação social, como, estimular a autorrealização, a solidariedade, a fraternidade, a cooperação e o pensamento sustentável; e são pré-condições para que se desenvolvam inovações sociais.

Em busca de interferir na cultura organizacional, aconselha-se iniciar por esses pontos mesmo que outros sejam deflagrados simultaneamente. Há também, como citado na seção 2.2.1.1, considerações mais perceptíveis, expostas, as quais tendem a oferecer maior facilidade de intervenção como, por exemplo, criar espaços de interação com a comunidade e alterar um regimento da instituição.

Percebida a possibilidade de sequenciar das ações de intervenção listadas nesta seção, sugere-se um processo geral de desenvolvimento da cultura organizacional para a inovação social.

4.8 ETAPA 08 - PROCESSO GERAL DE DESENVOLVIMENTO DA CULTURA PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

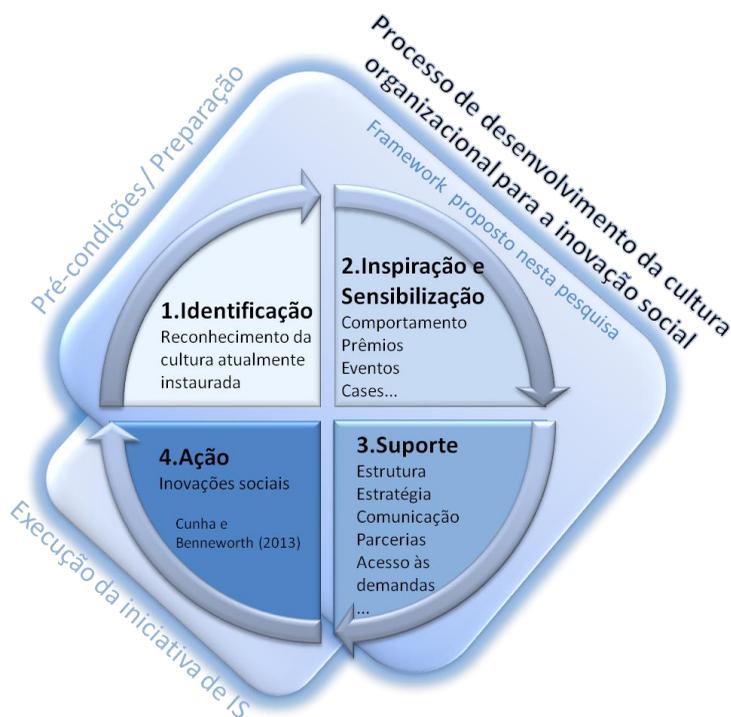
Composto por quatro fases centrais: identificação, inspiração e sensibilização, suporte e ação. O processo geral foca-se no estímulo à criação de condições que configuram um ambiente orientado e planejado para a geração de ações inovadoras de impacto social positivo.

As principais etapas do processo ligadas à cultura organizacional são identificação, inspiração e sensibilização e suporte. A fase identificação sugere a realização de um diagnóstico da cultura organizacional por meio do componente 2.1 do *framework* proposto para verificar quais elementos necessitam ser desenvolvidos na instituição. A etapa inspirar e sensibilizar se refere à conscientização dos atores com as ações de intervenção catalogadas no componente 2.2 do *framework* como, por exemplo, a divulgação de casos de sucesso, confecção de vídeos, eventos, oficinas, etc. Nesta fase o apoio do setor de comunicação e *marketing* é decisivo para disseminar as ações deflagradas e impactar o máximo de pessoas possível.

A etapa denominada de suporte compreende disponibilizar recursos da organização como informações, espaços para trabalho colaborativo, capacitações sobre o tema, formalizar o compromisso com a busca por inovação social nos marcos legais, prospectar e atuar com parcerias, disponibilizar carga horária, dentre outras.

Conhecidas as oportunidades de melhoria, despertado o interesse pelas questões sociais, somado ao suporte institucional, amplia-se o potencial de ação. A fase ação está relacionada à execução das práticas de IS na forma de projetos, programas e etc. Ciclicamente é indicada a análise da cultura organizacional atual e a retomada do processo para progressivamente inspirar outras pessoas e, assim, amplificar a coalizão dos atores em torno da universidade. A figura 36 apresenta o referido processo.

Figura 36 - Processo geral de desenvolvimento de uma cultura organizacional para a inovação social



Fonte: elaboração própria.

Apesar de delineados com finalidades diferentes, nota-se uma complementaridade entre o *framework* aqui sugerido com a pesquisa de Cunha e Benneworth (2013). Considerando a figura 37, este último se concentra em proposições diretamente ligadas à execução de inovações sociais, considerando o que se pode fazer em cada fase do processo estabelecido, enquanto que o *framework* elaborado neste trabalho concentra-se em uma etapa anterior, com o intuito de configurar um ambiente favorável para a criação e desenvolvimento de inovações sociais. Porém, algumas ações de intervenção propostas no macrocomponente 02 também se relacionam com o processo de inovação social defendido por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e estudado na seção 2.1.5. Por exemplo, a ação de intervenção "trabalhar IS nos cursos como atividade curricular com ações junto à comunidade" permite diagnosticar as demandas e propor soluções (fase de desenho). "Criar um prêmio de inovação social" pode ajudar a promover e escalabilizar determinados projetos.

"Incentivar a compra / contratação de serviços de empresas sociais" possibilita contribuir para a sustentação dessas iniciativas. "A participação dos colaboradores e alunos em grupos externos de discussão sobre problemas sociais" auxilia no diagnóstico, geração de ideias e cooperação de diferentes atores em prol dos desafios sociais.

Com relação às tipologias da cultura organizacional delineadas por McNay (1995) e Quinn & MacGrath (1985), constata-se que as características predominantes das classificações burocrática ou hierárquica configuram um cenário desfavorável à inovação. Conclui-se, portanto, que as ações de intervenção do macrocomponente 02 tendem a ter maior aderência em instituições enquadradas em outros tipos de cultura organizacional. Por outro lado, reforça-se a necessidade de as instituições com as características citadas acima empenharem-se na transformação de sua cultura organizacional para uma mais favorável a inovações sociais.

A seção posterior apresenta a verificação do *framework* concebido.

4.9 ETAPA 09 - VERIFICAÇÃO DO *FRAMEWORK* PROPOSTO

Especialistas nas áreas de inovação social e cultura organizacional analisaram o *framework* elaborado e indicaram possíveis melhorias. Os principais questionamentos e sugestões estão expostos abaixo:

- "Na tabela que apresenta a construção do construto cultura para a inovação social, sugiro detalhar um pouco mais o que é uma demanda social. Fechar um pouco mais o conceito."
- "No quadro que contém a compilação dos elementos, gostaria de ver na nomenclatura final utilizada a menção ao 'interesse público'. Embora compreenda que possa acarretar em mais um componente que demande o trabalho de limitação teórica, me parece interessante para dar o sentido de apropriação compartilhada dos resultados e impactos da inovação social."
- "Embora não declarado nos grupos focais, um componente que me parece implícito aqui é o de transparência. Nossa experiência tem mostrado que a transparência (ou livre acesso a informações – de quaisquer naturezas) descomplica as dinâmicas e facilita o trânsito de ideias e oportunidades de inovação."
- "Sugiro renomear a primeira categoria dos elementos para estratégia e identidade organizacional."

- "Cultura organizacional para inovação social – na minha opinião, o construto pode ir além do fenômeno do comportamento (que acho que seja a cultura, mas seu resultado/reflexo)."
- "No guia (perguntas) para auxiliar no reconhecimento dos conceitos, sugiro incluir:
 - As responsabilidades são também compartilhadas?
 - (participação efetiva da comunidade na governança)?
 - (interna/externa) - transparência?"
- "A utilização dos termos *framework* teórico preliminar proposto e *framework* teórico proposto está bem confusa"
- "De onde vieram esses elementos do construto da fundamentação teórica ? Sugiro resgatar no texto a citação para localizar o leitor e facilitar o entendimento"

Algumas impressões ou opiniões gerais dos especialistas acerca do artefato podem ser visualizadas a seguir:

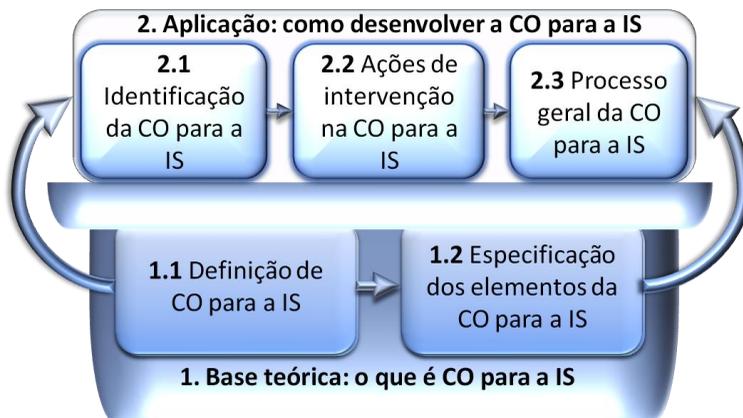
- "Ótimos os elementos constituintes da inovação social. Com eles vejo clareza o diferencial desse tipo de inovação."
- "Em síntese, na minha opinião, sendo a universidade/IES uma organização cujo escopo é (ou deveria ser) necessariamente de interesse público, a adoção das ótimas ações de intervenção que chegassem no estudo deveria ser 'forçada' na estrutura formal de governança da instituição como um todo."
- "Gosto da sua proposta da inovação social ser encarada não como uma prática a ser adotada em determinadas instâncias da academia, mas como um valor inerente à cultura organizacional. E reforço minha opinião que isso passa por uma reformulação na maneira como a estrutura formal de governança da academia se coloca."

Consoante explicitado nesta seção, considera-se positiva a verificação dos especialistas já que inexistiu a necessidade de alterações estruturais. Ocorreram, em suma, elogios e dicas de melhoria no artefato elaborado. Os apontamentos foram incorporados ao *framework*, cujos componentes principais são apresentados de forma direta, conforme a próxima seção.

4.10 ETAPA 10 - *FRAMEWORK* PROPOSTO: PRINCIPAIS COMPONENTES (VERSÃO FINAL)

O *framework* conceitual final, formado pelos componentes de acordo com a figura 37, é apresentado nesta seção.

Figura 37 – Visão geral do framework proposto



Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

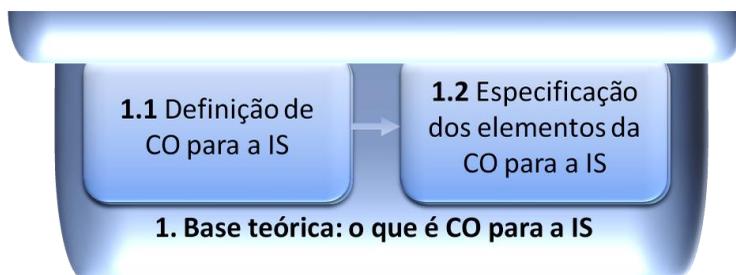
Todos os componentes do *framework* conceitual final proposto estão interconectados. A elaboração do conceito (componente 1.1) serviu como alicerce para a investigação dos elementos (componente 1.2). Os elementos foram arranjados na forma de perguntas para facilitar sua identificação nas organizações (componente 2.1) A partir de cada elemento, pôde-se pensar como desenvolvê-los na forma de ações de intervenção em prol de uma cultura para a inovação social (componente 2.2). E por fim, com as ações de intervenção constituídas, notou-se a possibilidade de indicar o sequenciamento das atividades, as quais foram organizadas no processo geral para apoiar uma mudança na cultura organizacional a fim de potencializar a inovação social nas universidades (componente 2.3).

A seguir é apresentado o macrocomponente 01.

4.10.1 Macrocomponente 01. Base teórica: o que é cultura organizacional para a inovação social

A figura 38 sintetiza os componentes que integram o macrocomponente 01.

Figura 38 – Visão do macrocomponente 01



Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

A seção seguinte revela a definição constitutiva do construto proposto nesta pesquisa.

4.10.1.1 Componente 1.1 - Definição de cultura organizacional para a inovação social

O conceito do construto proposto na pesquisa é apresentado no quadro 25. Sublinhadas, estão as modificações sugeridas pelos especialistas.

Quadro 25 – Definição do construto proposto nesta pesquisa

<p>Cultura Organizacional para a Inovação Social</p>	<p><u>Conjunto de elementos imersos no</u> comportamento que cria, desenvolve e estabelece valores e atitudes da organização os quais favorecem a geração e implementação de novas soluções <u>mais eficientes, justas e sustentáveis</u> para as demandas de <u>interesse público (sociais, ambientais ou econômicas)</u> cujos valores criados atingem principalmente a <u>sociedade como todo e não indivíduos em particular.</u></p>
---	--

Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

Os elementos do construto proposto nesta pesquisa são listados na próxima seção.

4.10.1.2 Componente 1.2 - Elementos da Cultura Organizacional para a Inovação Social

A definição operacional do construto proposto nesta pesquisa é expressa nos elementos expostos no quadro 26. As sugestões dos especialistas estão sublinhadas.

Quadro 26 – Elementos da cultura organizacional para a inovação social - componente 1.2 do *framework* proposto nesta pesquisa.

Cultura Organizacional para a Inovação Social	Estratégia e Identidade	1. Missão, visão e regimentos que explicitam a disposição em inovar em busca de soluções para problemas sociais	
		2. Compromisso com a experimentação e com a sustentabilidade socioambiental	
	Estrutura	3. Flexibilidade	
		4. Descentralização e <u>autonomia</u> (os participantes/beneficiários também assumem responsabilidades)	
		5. Liberdade	
		6. Times multidisciplinares com o envolvimento de parceiros e representantes da comunidade. (incluindo a <u>participação da comunidade nas tomadas de decisão organizacionais – governança democrática, ou indo nessa direção</u>)	
		7. Espaços para a interação com a comunidade	
		8. Interação, colaboração	
		9. Atmosfera informal	
		10. Humor	
		11. Diversão / celebração	
		Mecanismos de Suporte	12. Prêmios e reconhecimento a ações inovadoras de impacto social
			13. Disponibilização de recursos para inovar (tempo, informação, dinheiro, pessoas criativas)
	14. Meios de acesso às demandas sociais		
	15. Parcerias multissetoriais, alianças e assessorias de parceiros		
	16. Apoio dos líderes		
	Comportamento	17. Tolerância a erro	
		18. Estímulo à geração de ideias	
		19. Aprendizagem contínua	
		20. Correr riscos	
		21. Competitividade interna (saudável)	
		22. Autorrealização e autoconhecimento (encontrar e consolidar o propósito de vida)	
		23. Solidariedade, fraternidade, compaixão, coletivismo, cooperação	
		24. Valorização da pluralidade, do conhecimento popular e de parceiros	
	Comunicação	25. Comunicação aberta e <u>transparência</u> / livre acesso à <u>informação</u>	
		26. Compartilhamento e disseminação de conhecimentos	
		27. Canais de comunicação com as comunidades	

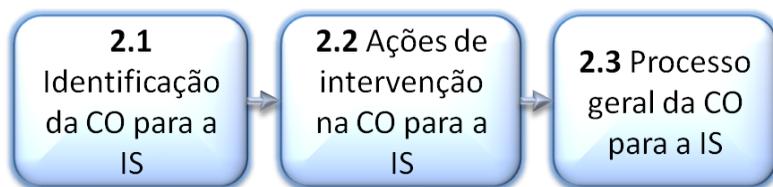
Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

O segundo macro componente é exposto no próximo segmento.

4.10.2 Macrocomponente 02. Aplicação: como desenvolver a cultura organizacional para a inovação social

A figura 39 ilustra os componentes do macrocomponente 02.

Figura 39 – Visão do macrocomponente 02



Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

O instrumento para facilitar o reconhecimento dos elementos da cultura organizacional para a inovação é apresentado na fração seguinte. As sugestões dos especialistas que foram acrescidas estão sublinhadas.

4.10.2.1 Identificação / reconhecimento da cultura organizacional para a inovação social

ESTRATÉGIA e IDENTIDADE

- Os documentos norteadores institucionais (missão, visão, regimentos, políticas) explicitam o compromisso com a busca de novas ou melhores soluções para os problemas sociais?

ESTRUTURA

- A estrutura é descentralizada, flexível e oferece liberdade para a proposição de novas ou melhores soluções para os problemas sociais?
- As responsabilidades são também compartilhadas, inclusive entre os participantes beneficiários (participação da comunidade na governança)?
- Há grupos de trabalho multidisciplinares com o envolvimento de parceiros externos e representantes da comunidade?
- A atmosfera/clima é informal, e estimula o humor e a diversão?
- Há espaços para a interação com a comunidade (internos e externos)?

MECANISMOS DE SUPORTE

- Existem prêmios ou políticas que reconheçam e valorizem novas propostas para os problemas sociais?
- Disponibilizam-se recursos (dinheiro, informações, tecnologia, pessoas criativas) para o desenvolvimento de novas ou melhores soluções para os problemas sociais?
- Disponibilizam-se mecanismos de acesso às demandas sociais?
- Representantes participam de comitês, movimentos, associações externas com parcerias multissetoriais?
- Recebem assessorias de parceiros?
- Os líderes apoiam iniciativas inovadoras de impacto social?

COMPORTAMENTO

- Há tolerância a erros quanto à busca de novas soluções para os problemas sociais?
- Há estímulo à geração de ideias?
- Oferece aprendizagem contínua (capacitações em geral)?
- Aceita correr riscos?
- Estimula a competitividade interna em busca de inovações sociais?
- Percebe-se nos integrantes uma consciência de sustentabilidade?
- Nota-se nos integrantes valores como a solidariedade, fraternidade, compaixão, coletivismo e cooperação?
- Valoriza-se o conhecimento popular presente nas comunidades?
- Faz uso do conhecimento popular presente nas comunidades?

COMUNICAÇÃO

- Possui a comunicação aberta (interna e externa)?
- Opera com transparência e oferece livre acesso à informação?
- Estimula o compartilhamento e disseminação de conhecimentos?
- Possui canais de comunicação com as comunidades?

A próxima seção apresenta as ações de intervenção para trabalhar a cultura organizacional com o intuito de potencializar a inovação social nas universidades.

4.10.2.2 Ações de intervenção da cultura organizacional para a inovação social na universidade

As ações de intervenção estão dispostas no quadro 27.

Quadro 27 – Ações de intervenção na cultura organizacional para a inovação social - componente 2.2 do *framework* proposto nesta pesquisa

Ações de intervenção agrupadas por similaridade	Freq.	Principais elementos da CO para a IS relacionados (Núm.)
Trabalhar IS nos cursos como atividade curricular, com ações junto à comunidade	6	1, 7, 14, 22, 24, 27
Criar / aprimorar uma disciplina oferecida a diversas áreas que envolva o trabalho de campo e a intervenção direta com a comunidade	3	1, 6, 7, 14, 22, 24, 27
Criar, aprimorar linhas de pós-graduação com viés social	1	2, 14, 19, 26
Criar um prêmio de inovação social para as atividades e projetos de ensino, pesquisa e extensão que gerem mudanças positivas na sociedade	2	2, 12,13, 16, 18, 21, 23, 24, 26
Fomentar o desenvolvimento de iniciativas sociais por meio de editais; pontuar aqueles que preveem equipes multidisciplinares e com parceiros externos	3	1, 2, 6, 13, 15, 21
Trabalhar aspectos comportamentais, "egos", disputas que segregam os professores, estimular o trabalho em grupo	2	8, 22, 23, 24, 26
Trabalhar IS no planejamento estratégico da instituição	2	1, 2
Pesquisas devem evidenciar onde se desenvolve inovação social	1	26
Ações de extensão devem explicitar as atividades de inovação social desenvolvidas	1	26
Flexibilizar e incentivar a compra / contratação de serviços de empresas sociais e daquelas que usam meios sustentáveis.	1	2, 3, 13
Fomentar parcerias com empresas sociais para a realização de projetos de pesquisa e extensão	1	6, 15, 24
Rever critérios de avaliação dos colaboradores (plano de carreira deve valorizar quem faz inovação social)	3	1, 2, 13, 16
Capacitar os educadores e alunos para atuarem com inovação social	5	13, 14, 19, 23, 24

Continua

Ações de intervenção agrupadas por similaridade	Freq.	Principais elementos da CO para a IS relacionados (Núm.)
Garantir a construção coletiva dos marcos legais institucionais	1	5, 8
Criar grupos de formação de vivência e troca de papéis	1	7, 8, 9, 10, 11, 14, 18, 22, 23, 27
Criar um centro / núcleo de inovação social para planejar e executar estratégias, metas e ações ligadas à inovação social	2	2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
Desenvolver um programa de estímulo ao voluntariado com suporte institucional. Ex: a cada 4h de trabalho voluntário, pode-se tirar 4h de folga	1	3, 5, 7, 9, 13, 16, 22, 23
Incluir a celebração como atividade formal e não como algo depois do expediente	1	2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 18, 24
Viabilizar laboratórios abertos de produção do conhecimento nos quais qualquer pessoa possa repassar seus conhecimentos (inclusive atores externos à universidade)	1	2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 15, 17, 18, 20, 22, 23, 24
Espaços de interação com a comunidade. Estimular a participação em iniciativas existentes na cidade. Inserir no planejamento do <i>campus</i> a participação dos servidores em eventos da comunidade externa para conhecer a realidade local	2	7, 8, 14, 22, 23
Levantar as potencialidades - mapear o que é feito dentro do <i>campus</i> para saber o que oferecer para a sociedade	1	13,
Articular com as lideranças comunitárias, diminuir os medos por parte das comunidades	1	7, 9, 14, 27
Estimular o desenvolvimento de trabalhos de conclusão de curso para a solução das demandas locais e regionais	3	14, 18, 23, 24, 27
Criar um banco de talentos e saberes, em especial aqueles que não estão diretamente ligados ao cargo desempenhado pelo profissional	1	3, 5, 9, 11, 13, 16, 17, 19, 22, 24
Viabilizar e articular ações em grupo envolvendo diferentes cargos e perfis (alunos, professores, técnicos etc.)	2	6, 8, 13, 23, 25, 26
Marketing: divulgar amplamente as iniciativas de inovação social desenvolvidas dentro e fora da instituição para inspirar, sensibilizar as pessoas e compartilhar conhecimentos	2	12, 18, 19, 22, 23, 25, 26, 27
Disponibilizar /flexibilizar carga horária para	2	1, 2, 3, 5, 9, 13, 16, 22

Continua

Ações de intervenção agrupadas por similaridade	Freq.	Principais elementos da CO para a IS relacionados (Núm.)
os servidores realizarem atividades ligadas à inovação social		
Melhorar a comunicação / integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão	2	8, 25, 26
Participação dos colaboradores e alunos em grupos externos de discussão sobre problemas sociais (fóruns, conselhos, associações, movimentos sociais etc.)	3	6, 7, 8, 14, 15, 27
*Elaborar/atualizar regimentos, regras e documentos oficiais que explicitem estratégias as quais potencializem o desenvolvimento de inovações sociais	1	1
*Criar uma base de demandas sociais e de soluções sociais já desenvolvidas	1	2, 13, 14, 19, 25
*Criar um programa/ações de apoio a ideias inovadoras de impacto social positivo, com capacitação, fomento e assessoria para desenvolver, integrar e aplicar as ideias na comunidade	1	2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
*Criar eventos de integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão com a participação ativa da comunidade, por meio de espaços de intervenção, oficinas, mostras culturais. Este evento pode ser pensado com o foco em trabalhar os elementos propostos neste <i>framework</i> , como por exemplo, inserir um cerimonialista que atue com humor, criar espaços de premiação das atividades inovadoras de impacto social, apresentar shows, criar grupos de discussão sobre temas ligados à inovação social, dentre outras possibilidades. Enfim, buscar englobar o máximo de elementos propostos neste estudo	1	2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27

Fonte: elaboração própria (a partir dos dados da pesquisa).

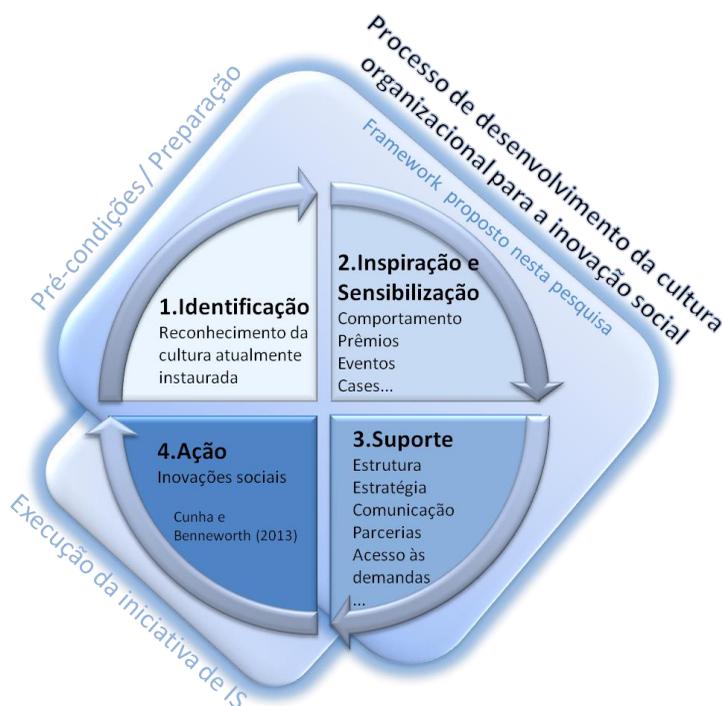
Por fim, é disposto o processo de desenvolvimento da cultura para a inovação social na universidade.

* Ações propostas pelo autor com base na experiência profissional adquirida pela participação no conselho consultivo do CAIS - Centro de Apoio à Inovação Social de Florianópolis e pelo desempenho na Coordenação de Articulação de Políticas Sociais junto à Reitoria do IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina.

4.10.2.3 Processo geral de desenvolvimento da cultura para a inovação social na universidade

O processo de desenvolvimento da cultura para a inovação social pode ser visualizado na figura 40.

Figura 40 - Processo geral de desenvolvimento de uma cultura organizacional para a inovação social



Fonte: elaboração própria.

Esta seção expôs, sem as descrições já apresentadas ao longo da construção do artefato, os componentes do *framework* da cultura organizacional para a inovação social nas universidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conteúdo deste Capítulo está estruturado em 3 segmentos. O primeiro, implicações teóricas, sintetiza os principais achados ligados ao campo de pesquisa; o segundo, implicações práticas, apresenta algumas proposições para que os atores ligados à universidade possam promover transformações na cultura dessas instituições; o terceiro, limitações e recomendações para futuras pesquisas, descreve algumas limitações do estudo e indica possíveis lacunas teóricas e empíricas para exploração futura.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Este trabalho investigou como a cultura organizacional pode estar relacionada à geração de novas ou melhores soluções em prol do desenvolvimento humano e social. O referencial teórico estudado sinalizou a reduzida contribuição científica sobre o tema no Brasil em comparação ao exterior e aos problemas sociais enfrentados atualmente. O novo paradigma da inovação - a inovação social - tem contribuído para superar dificuldades como a miséria, a fome, a falta de água, a poluição, o esgotamento de recursos naturais, as doenças sem cura, as questões de gênero, dentre outras. Compreender e explorar este campo requer mudanças na forma de pensar, planejar, gerenciar e dirigir as organizações. A cultura organizacional se mostra peça crucial para conduzir a um comportamento que visa ao equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Acentua-se esta incumbência em instituições como a universidade, uma vez que a responsabilidade social é o cerne de sua missão.

Constada a ausência de um apanhado teórico que contemple a cultura organizacional para a inovação social na universidade, a tese buscou a construção de um corpo de conhecimento - *framework* - para suprir esta lacuna e fornecer um alicerce ao tema. Nesta missão, inicialmente realizou-se um amplo levantamento do estado da arte acerca da inovação social. Tal revisão bibliográfica é uma contribuição deste trabalho, haja vista a fragilidade científica do campo no Brasil.

O marco teórico também apresentou a identificação dos elementos/fatores da cultura organizacional para a inovação e, dessa forma, cumpriu com o primeiro objetivo específico definido nesta tese. Esses fatores combinados aos conceitos de inovação social serviram para a construção do *framework* proposto.

Em seguida, elaborou-se um artefato preliminar para nortear a coleta de dados. Grupos focais ocorreram, de modo cíclico e evolutivo, para elucidar

outros aspectos os quais complementaram o artefato inicial. O nível de detalhamento do método utilizado para a operacionalização dos grupos focais é considerado, também, outra contribuição deste estudo, uma vez que pode ser replicado em outros tipos de pesquisas.

O *framework* conceitual confeccionado de modo progressivo ao longo das etapas do trabalho propõe um novo construto denominado cultura organizacional para a inovação social. A teorização acerca de tal construto consta no macrocomponente 01, composto por três componentes. O primeiro componente expressa o alcance do objetivo específico "propor a definição conceitual da cultura organizacional para a inovação social". O segundo representa o atingimento do objetivo específico "delinear os elementos/fatores da cultura organizacional para a inovação social". O terceiro contém um guia para identificar a predisposição da organização para desenvolver inovações sociais. Estes componentes constituem uma base conceitual pioneira sobre o tema e expressam a principal implicação teórica da pesquisa.

O *framework* final foi verificado por especialistas em inovação social e cultura organizacional. Assim, logra-se o objetivo específico "verificar o *framework* conceitual elaborado". A avaliação ratificou o conteúdo apresentado, porém, ajustes foram sugeridos na forma de exposição. Ademais, incluíram-se elementos da cultura organizacional para a inovação social e ações de interveção ao macrocomponente 02.

Por fim, ressalta-se que houve avanços para além dos objetivos específicos delimitados. Isso foi possível com a construção de outros componentes (2.1 guia para a identificação da cultura organizacional para a inovação social; e 2.3 processo geral de desenvolvimento da cultura organizacional para a inovação social) que inicialmente não estavam previstos na elaboração do estudo. Tal complementação contribuiu decisivamente para o alcance do objetivo geral desta tese.

5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A presente tese concede aos gestores universitários, professores, técnicos administrativos, alunos, pesquisadores, extensionistas e a outros indivíduos ligados à universidade, um instrumento útil que viabiliza reconhecer alguns elementos da cultura organizacional instaurada e nela intervir a fim de se construir um ambiente mais propenso ao desenvolvimento de atividades inovadoras que contribuam para as metas institucionais e para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos.

Este estudo também pode ser usado como fonte de consulta por qualquer cidadão com o intuito de inteirar-se sobre o tema, tal como averiguar possíveis

espaços de ação em prol do desenvolvimento de uma cultura para a inovação social na universidade e, desta maneira, amplificar a intervenção da universidade no entorno de sua região, localidade ou comunidade.

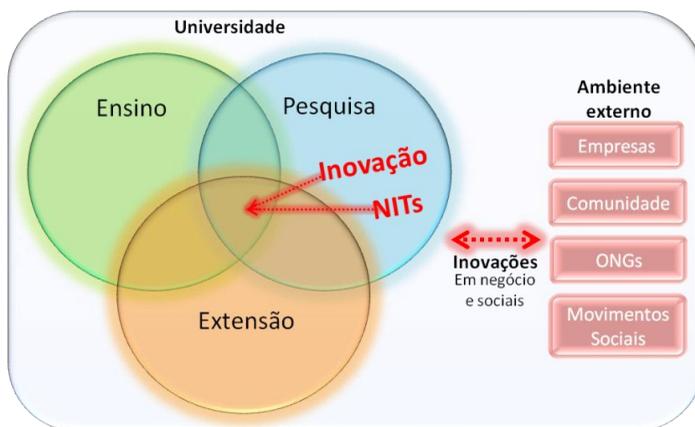
O macrocomponente 02 do *framework* é orientado por um panorama prático do tema e constituído por dois componentes, sendo o primeiro um conjunto de ações de intervenção e o segundo, um processo geral de desenvolvimento da cultura para inovação social. A proposição das ações de intervenção constitui o objetivo específico "propor ações de intervenção, à luz da cultura organizacional, a fim de potencializar a inovação social em universidades".

Para que as ações de intervenção elencadas no instrumento concebido - *framework* - galguem espaço e se consolidem no ambiente organizacional, é fundamental que a gestão das universidades esteja cada vez mais permeada por instâncias de governança que permitam a participação efetiva de outros atores do território. Dada a natureza burocrática presente nessas instituições, que acompanha uma característica das agências ligadas ao Estado, é emergente iniciar um movimento que pressione por mudanças na estrutura formal de governança da academia, na direção de torná-la mais inclusiva e preparada para aceitar e implementar ideias transformadoras vindas da comunidade.

Outra implicação prática diz respeito ao método usado na coleta de dados, os grupos focais. As considerações finais dos participantes indicaram que os eventos foram profícuas iniciativas de inovação social à medida que oportunizaram momentos dinâmicos e descontraídos de reflexão com grupos multidisciplinares ligados à universidade. Tal fato sugere ajustar o método para transformá-lo em oficina com o fim de dar continuidade nos encontros, espalhar a discussão e enraizar a noção de inovação social em outras unidades de ensino.

Em uma perspectiva futura, conforme o esquema explicitado na Figura 41, espera-se que, a partir da aplicação e dos aprimoramentos deste *framework* conceitual, a tese em questão contribua gradualmente para a manutenção de um ambiente organizacional que diminua as barreiras culturais as quais distanciam a universidade da sociedade. Tal aproximação deve ir além das empresas de maneira a ampliar a atuação conjunta com as comunidades em busca de novas soluções para os desafios atuais.

Figura 41 - Implicação prática da tese



Fonte: elaboração própria.

Detalhadas as contribuições teóricas e práticas, e assinalado o cumprimento dos objetivos específicos, conclui-se que a pergunta de pesquisa "como a cultura organizacional pode favorecer o desenvolvimento de inovações sociais em universidades?" foi respondida com a elaboração do *framework* proposto. O macrocomponente 01 "Base teórica: o que é cultura organizacional para a inovação social" do artefato serviu como base para os componentes do macrocomponente 02 "Aplicação: como desenvolver a cultura organizacional para a inovação social", os quais oferecem ferramentas para a identificação e intervenção na cultura organizacional da universidade a fim orientá-la para o desenvolvimento de inovações sociais.

Abaixo são apresentadas as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

5.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Nesta seção são expostas algumas limitações da tese e, concomitantemente, algumas sugestões para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

Uma limitação refere-se ao montante de participantes dos grupos focais, especificamente ao perfil delineado: pessoas ligadas a universidades / institutos federais. Apesar de os encontros terem contado com a presença de integrantes de várias instituições de ensino, a maioria deles representavam uma única

instituição. Este fato indica um possível viés associado à coleta de dados oriundos da realidade de uma única organização. Recomenda-se que outras pesquisas sejam executadas com um quantitativo proporcional de perfis de participantes nos grupos focais.

A segunda limitação e, simultaneamente, possibilidade de futura pesquisa, é quanto ao guia para a identificação da cultura organizacional para a inovação social (componente 2.1 do *framework*). Embora este componente tenha sido concebido propositalmente com uma abordagem geral, pode-se aprofundar o referido instrumento com a intenção de se desenvolver uma ferramenta robusta para o diagnóstico e classificação dos tipos de cultura organizacional para a inovação social. Dessa forma, seria possível oferecer uma mensuração mais objetiva e comparativa para a aplicação em quaisquer tipos de empresas.

Na mira dos objetivos delineados nesta pesquisa, as ações de intervenção propostas no macrocomponente 02 são direcionadas ao contexto das universidades ou institutos federais. No entanto, pode-se explorar outras ações de intervenção que atendam realidades diferentes das instituições de ensino aqui estudadas.

O *framework* é direcionado para a intervenção na cultura da universidade como um todo, no entanto algumas ações de intervenção podem ser utilizadas em subculturas dessas instituições como unidades de ensino, departamentos, grupos de pesquisadores e ou extensionistas, cursos, e outros ambientes com manifestações comuns, peculiares, que compõem a cultura de uma grande organização.

Outra possibilidade de pesquisa é aplicar o *framework* em universidades ou institutos federais e, a partir dessas experiências, gerar uma base de conhecimentos para retroalimentar o *framework* conceitual proposto, podendo assim agregar elementos, ações de intervenção ou realizar alterações em busca de aproximar ainda mais o artefato à realidade dessas instituições.

Os elementos basilares utilizados para a integração dos conceitos que compõem o *framework* estão relacionados a valores como solidariedade, compaixão, fraternidade, cooperação etc. Estes elementos centrais sinalizam um espaço para a realização de estudos na área de psicologia ou afins com vista a desenvolver tais aspectos em nível do sujeito na qualidade de colaborador das organizações.

Finalmente, o *framework* conceitual trata indistintamente a cultura organizacional de universidades públicas e privadas. Pode-se aplicá-lo com o foco na análise de possíveis diferenças entre os contextos dessas instituições.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. **Marketing research**. New York: Wiley, 1990.

AECA - Asociacion Espaniola de Contabilidad y Administracion de Empresas. Principios de Organizacion y Sistemas 2. Innovaeid en la empresa: Factor de supervivencia. **Documento 7 Second edition**, 1995.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Makron, 1997.

ANDRADE, Fernando César Bezerra; CORDEIRO, Filomena Maria Gonçalves. Ensino-pesquisa-extensão: um exercício de indissociabilidade na pós-graduação. **Revista Brasileira de Educação**, v. 14, n. 41, p. 269, 2009.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRÉ, Isabel; ABREU, Alexandre. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra: Revista Portuguesa de Geografia**, v. 41, n. 81, p. 121-141, 2006.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ARTURO, Rodríguez Castellano *et al.* Organizaciones en el marco de una cultura social innovadora: Propuesta de factores explicativos. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 17, n. 1, p. 17-35, 2011.

ASHOKA. **Innovators for the Public**. 2010. Disponível em: <www.ashoka.org>. Acesso em: 03 fev. 2014.

ASHRAF, Giti *et al.* Relationship Between Organizational Culture and Organizational Innovativeness in Private Universities in Iran. **World Applied Sciences Journal**, v. 22, n. 6, p. 882-885, 2013.

BARBIERI, J. C. *et al.* **Organizações inovadoras**: estudos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARBOUR, Rosaline. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BARCIELA, Elba. Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales. **ACIMED**, Ciudad de La Habana, v. 16, n. 2, ago. 2007.

BARDAI, M.; BARDAI, Barjoyai. The Role of Organizational Culture in Organizational Innovation in Higher Education Institutions—A Study of Libyan Public Universities. **Al-Madinah Management and Finance Science**, v. 2, n. 1, 2013.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BELASCO, J.A. **Ensinando o elefante a dançar**: como estimular mudanças na sua empresa. 4 reimpressão. São Paulo: Campus, 1992.

BELLO, J. L. D. P. **Metodologia Científica**: manual para elaboração de textos acadêmicos, dissertações e teses. 2008.

BEPA - Bureau of European Policy Advisers. Empowering people, driving change. **Social Innovation in the European Union**. European Communities. Luxembourg, 2011.

BEPPLER, Mônica Külkamp *et al.* **A Influência da cultura organizacional na concepção e execução da estratégia nas unidades acadêmicas da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 2012. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

BERGQUIST, W. H. **The four cultures of the academy**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers Inc., 1992.

BEYTEKIN, Osman Ferda *et al.* The organizational culture at the university. **International Journal of Educational Researchers**, v. 2, n. 1, p. 1-13, 2010.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, 2011.

BOLZAN, Cristina Izabel Moraes; MORAES, I. **Excelência em gestão universitária**: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSM. Santa Maria.

BORZAGA C.; BODINI R.; What to make of social innovation? Towards a framework for policy development. **Euricse Working Paper**, n. 036, dec. 2012.

BOWDITCH, James L.; BUONO F. Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRACKERTZ, N. Social innovation. **Australian Policy Online**, topic guide, Dec., 5, 2011.

BRASIL. Itaipu Binacional. **Projeto de responsabilidade social**. Disponível em: <<https://www.itaipu.gov.br/responsabilidade-social-capa>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

_____. **Lei n. 10.973, de 2004**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm>. Acesso em: 14 abr. 2014.

_____. **Lei n. 8.192, de 2008**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 25 mar. 2014.

_____. **Lei n. 9.394, de 1996**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2014.

_____. Ministério da Educação - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre. **Resolução nº 8, de 8 de maio de 2012**. Pró-Reitoria de Inovação - PRI.

_____. Ministério da Educação - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas - Proex, 2014. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/extensao/mulheresmil/39-site/extensao/3824-mulheres-mil-perfil-extensao>>. Acesso em: 30 dez. 2014.

_____. **Ministério da Educação**. Disponível em:
<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=116&Itemid=86>. Acesso em: 07 abr. 2014.

_____. Ministério da Educação. **Reestruturação e Expansão das Universidades Federais**. Disponível em:
<http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=81>. Acesso em: 06 out. 2014.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Expansão da rede federal**. Disponível em:
<http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=2>. Acesso em: 06 out. 2014.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Universidade Federal de Minas Gerais – **PROEX. COOPMED**. Belo Horizonte: Editora, 2007.

BROOKS, Harvey. Social and technological innovation. In: LUNDSTEDT, Sven B.; COLGLAZIER JR., William (Ed.). **Managing innovation**. Elmsford, New York: Pergamon Press, 1982. p. 9-10.

BRYSON, J. Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 6, p. 743-757, 2008.

BUARQUE, Cristovan. **A universidade numa encruzilhada**. Brasília: UNESCO, MEC, 2003.

BULUT, Cagri; EREN, Hakan; HALAC, Duygu Seckin. Social innovation and psychometric analysis. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 82, p. 122-130, 2013.

BUNGE, Mario. **La ciencia, su método y su filosofía**. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial, 2014.

_____. Systemism: The Alternative to individualism and holism. **Jornal of Socio-Economics**, 29, 2000.

_____. **Ser, saber, hacer**. México: Paidós, 2002.

CABRANES, L. G. **La cultura de la empresa**. Madri: MacGraw-Hill, 1994.

CAJAIBA-SANTANA, G. **Social innovation**: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technol. Forecast. Soc. Change*, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>>. Acesso em: 11 fev. 2014.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**: Based on the competing values framework. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

CANTERLE, Nilsa Maria Guarda; FAVARETTO, Fabio. Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária. **Ensaio**, v. 16, n. 60, p. 393-412, 2008.

CARNEIRO, Jordana Moraes *et al.* Clima e Cultura Organizacional. **Synergismus Scyentifica UTFPR**, v. 2, n. 1, 2007.

CARON, Antoninho. Inovação Social e o papel da indústria. In: FARFUS, Daniele; ROCHA, Maria Cristhina de Souza (Org.). **Inovações Sociais**. Curitiba: Sesi/Senai/Iel/Unindus, 2007. Cap. 4., p. 86-113.

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.

CAVALLI, N. The symbolic dimension of innovation processes. **Am. Behav. Sci.**, n. 50, p. 958–969, 2007.

CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION. About. Disponível em: <<http://socialinnovation.ca/about>>. Acesso em: 02 fev. 2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA R. da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. Cambridge: Harvard Business School, 2006.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo

com as empresas. São Paulo: Atlas. 1996.

CLAVER, Enrique *et al.* Organizational culture for innovation and new technological behavior. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 9, n. 1, p. 55-68, 1998.

CLOUTIER, J. Qu'est-ce que l'innovation sociale? **Crises, ET0314**, 2003. Disponível em: <www.crisis.uqam.ca>. Acesso em: 30 maio 2014.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, v. 9, n. 2, p. 191-199, 2004.

COLETA, José Augusto Dela; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. **PsicoUSF**, v. 12, n. 2, p. 227-237, 2007.

COLETA, José Augusto Dela; COLETA, Marília Ferreira Dela. **Escala para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior**. Avaliação psicológica, v. 4, n. 2, p. 173-182, 2005.

COMEAU Y. Les contributions des sociologies de l'innovation à l'étude du changement social. Innovations Sociales et Transformations des Conditions de Vie. **Actes du Colloque** – 16 Avril, Cahiers du CRISES, 2007. ET0418: p. 29-44. 29-44. (Collection Études Théoriques)

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto - CBGDP 2011, Porto Alegre, RS, Brasil. Instituto de Gestão de Desenvolvimento do Produto – IGDP. **Anais**. Porto Alegre: IGDP, 2011.

COSTA, J. A. **Imagens Organizacionais da Escola**. Porto: Edições ASA, 1998.

COSTA, Geraldo V. **Cultura Organizacional**: caracterização dos valores significativos para a universidade do Amazonas. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativo e

misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

_____. **Research Design. Qualitative & quantitative approaches.** Thousand Oaks: Sage, 1994.

CROSSAN, M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. : **Journal of Management Studies** , v. 47, n. 6, p. 1.154-1.191, 2010.

CUNHA, Jorge; BENNEWORTH, Paul. **Universities' contributions to social innovation:** towards a theoretical framework. 2013. *In:* Cities as seedbeds for innovation: EURA conference 2013, 3-6 July, Enschede, The Netherlands. Enschede, July, 03-6, 2013. p. 1-31.

CUNHA, Maria Isabel. Ensino com pesquisa: a prática do professor universitário. **Cadernos de Pesquisa**, n. 97, p. 31-46, 1996.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** perspectiva comportamental e abordagem contingencial. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

DANTON, G. **Metodologia científica.** Pará de Minas (MG): Virtual Books, 2002.

DA SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC, 2001.

DA SILVA, Márcia Regina; HAYASHI, Carlos Roberto Massao; HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini. Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 2, n. 1, 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional Framework. **Int. J. Technology Management**, v. 51, n. 1, 2010.

DE JESUS, Ariane Brunetti *et al.* **Coleção Inova-Inovações Sociais.**

SENAI/PR-INOVA. 2008.

DE PAULA, Roberta Manfron *et al.* Aplicação do modelo hélice tríplice para incentivar o processo de inovação: a experiência da empresa Prática Produtos S/A. Congresso Ibero-Americano de Tecnologia. 2013.

DEES, G. For profit social ventures. **Int. J. Entrep. Educ.**, n. 2, p. 12–38, 2002.

DENISON, Daniel R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Academy of management review**, v. 21, n. 3, p. 619-654, 1996.

DIAS, Cláudia Augusto. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 10, n. 2, 2000.

DONATO, José V. **Planejamento estratégico e cultura organizacional**: um estudo de caso em um banco em desenvolvimento. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

DOWBOR, L.; PEDREIRA S.J.; TAKAGI, M.; BOUDAROWSKY, S.; MIZIARA, R.; KUPPA, S. Seminário sobre tecnologias sociais promovido pela Fundação Banco do Brasil, em 2004. In: **Tecnologia Social**: Uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. The discipline of innovation. **Harvard business Review**, v. 80, p. 95-104, 2002.

DU PREEZ, N.D., LOUW L. Managing the Knowledge Supply Chain to Support Innovation. **Proceedings**: International Conference on Competitive Manufacturing (COMA 07), Feb 07, p. 65-78, 2007.

Du PREEZ, N.; LOUW, L.; ESSMANN, H. An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability. **Journal of High Technology Management Research**, p. 1-24, 2006. Disponível em:

<http://www.indutech.co.za/attachments/188_LouwEssmannDu%20Preez%20

[%20An%20Innovation%20Process%20Model%20for%20Improving%20Innovation%20Capability.pdf](#). Acesso em: 14 jan. 2014.

EDWARDS-SCHACHTER, M. E.; MATTI, C. E.; ALCÁNTARA, E. Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case. **Review of Policy Research**, n. 29, p. 672–692, 2012. DOI: 10.1111/j.1541-1338.2012.00588.x

ELLIOT, G. Character and Impact of Social Innovation in Higher Education. **International Journal of Continuing Education and Lifelong Learning**, v. 5, n. 2, 2013.

ETZKOWITZ, Henry. The Second Academic Revolution and the Rise of Entrepreneurial Science. **IEEE Technology and Society**, v. 22, n. 2, p. 18-29, 2001.

FAGERBERG, J. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford, New York: Oxford University Press, 2004.

FARFUS, Daniele *et al.* (Org.). **Inovações Sociais**. Curitiba: Sesi/Senai/Iel/Unindus, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FERREIRA, Aristides Isidoro; HILL, Manuela Magalhães. Diferenças de cultura entre Instituições de Ensino Superior Público e Privado: Um estudo de caso. **Psicologia**, v. 21, n. 1, p. 7-26, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP/FGV, p. 26-34, mar.-abr., 1993.

FONTENELE, F. E.; GUIMARÃES JUNIOR, J.; SILVA, RM de S. **Medição da Cultura Organizacional nas Instituições de Ensino Superior – IES públicas e privadas na cidade de Parnaíba Silva**. 2010.

FORPROEX - FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS

UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS. **Plano Nacional de Extensão Universitária**. Rio de Janeiro: Forproex, 2012. Disponível em: <<http://www.renex.org.br>>. Acesso em: 13 maio 2014.

FREITAS, M. E de. **Cultura organizacional: formação tipologias e impacto**. São Paulo, Makron Books, 1991.

_____. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999. v. 1000. 178p.

_____. Gestores da vida. In: WOOD JUNIOR, Thomaz (Org.). **Gestão empresarial - comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2005. v. 1, p. 95-104.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. 4. ed. São Paulo (SP): FGV, 2005. 178p.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<https://www.fbb.org.br/tecnologiasocial/banco-de-tecnologias-sociais/pesquisar-tecnologias/detalhar-tecnologia-67.htm>>. Acesso em: 03 fev. 2014.

GATTI, Bernadete. Formação continuada de professores: a questão psicossocial. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 119, p. 191-204, julho 2003.

_____. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

_____. Refletindo com o XII ENDIPE: Partilhas e embates, consensos e dissensos – uma construção criativa. In: **Anais: XII Endipe**, Curitiba, vol 5, 2005

_____. A construção metodológica da pesquisa em educação: desafios. **RBPAE**, v. 28, n. 1, p. 13-34, jan/abr. 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDENBERG, M. **Social innovation in Canada: How the non-profit sector**

serves Canadian ... and how it can serve them better. Canadian Policy Research Networks: Ottawa, 2004.

GOLDSMITH, S. **The Power of Social Innovation: How Civic Entrepreneurs Ignite Community Networks for Good.** San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

GOMES, J.; TAVEIRA, V. O empreendedorismo e a gestão da inovação. **Valor Econômico**, 2003. Disponível em: <http://www.visgrafimpa.br/Data/RefBib/PS_PDF/jonas2003gestao/valor-gestao.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2014.

GOMES, Maria Elásir S.; BARBOSA, Eduardo F. A técnica de grupos focais para obtenção de dados qualitativos. **Revista Educativa**, 1999.

GOMES, Sandra Regina. Grupo focal: uma alternativa em construção na pesquisa educacional. **Cadernos de Pós-graduação**, v. 4, p. 39-45, 2005.

GONDIM, Sônia Maria Guedes. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paideia (Ribeirão Preto)**, v. 12, n. 24, p. 149-161, 2002.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GUBIANI, Juçara Salete. **Modelo para Diagnosticar a Influência do Capital Intelectual no Potencial de Inovação nas Universidades.** 2011. Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis, Brasil.

HANDY, C. **Gods of management: The changing work of organizations,** Oxford University Press, USA, 1978.

HARRISSON, D.; LABERGE, M. Innovation, identities and resistance: the social construction of an innovation network. **Journal Manag. Stud.**, n. 39, p. 497-521, 2002.

HARVARD. **Project on Social Innovation: Innovator's toolkit .** Disponível em: <<http://www.socialinnovation.ash.harvard.edu/innovators-toolkit.html>>. Acesso em: 02 abr. 2014

HELLSTROM, T. Innovation as Social Action. **Organization**, v. 11, n. 5, p. 631-649, 2004.

HENDERSON, Hazel. Social innovation and citizen movements. **Futures**, v. 25, n. 3, p. 322-338, 1993.

HENNINGTON, Élide Azevedo. Acolhimento como prática interdisciplinar num programa de extensão universitária. Shelter as an interdisciplinary practice in a university extension program. **Cad. Saúde Pública**, v. 21, n. 1, p. 256-265, 2005.

HOCHGERNER, Josef. Soziale Innovationen finden, erfinden und realisieren. Powerpoint presentation during the XV. Congress for applied sociology, Sozialwissenschaftliche Theorien und Methoden im Beruf, **Forum 8: Soziale Innovationen – Potenziale der Sozialwissenschaften bei der Neukonfiguration sozialer Arrangements**. University Hamburg, 5 – 6, 2009.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações – compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1997.

HOWALDT; J.; SCHWARZ, M. **Social Innovation**: Concepts, research fields and international trends. Trend Study of the International Monitoring Project (IMO), 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0969776407077737>>. Acesso em: 30 maio 2014.

HORTON, P. B. & HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

JABAREEN Y. Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. **Int J Qual Meth**, N. 8, P. 49-62, 2009.

JAMESON, Jill. **Changing Leadership Identities: the Role of Trust and Organisational Cultures in a Recessionary UK Higher Education Policy Context**. SRHE Higher Educational Policy Network, 2011.

JOÃO, Iraci de Souza; GALINA, S. V. R. Práticas efetivas na geração da inovação social. In: **Anais do XV Congresso Latino-Americana de Gestão de Tecnologia**, 2013, Porto.

JORNAL NACIONAL. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2014/04/tatuadores-sao-treinados-por-medicos-para>>

[identificar-cancer-de-pele.html](#)>. Acesso em: 25 abr. 2014.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia científica**. Ênfase em pesquisa tecnológica. v. 3, 2003. V. 3. Edição revisada e ampliada 2003/1. Disponível em:
http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_cientifica....pdf. Acesso em: 30 maio 2014.

KAHNEY, Leander. **A cabeça de Steve Jobs**. São Paulo: Agir, 2008.

KILMANN, Ralph H. *et al.* **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: JosseyBass Inc. Publishers, 1993

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A. **Estratégia do Oceano Azul**. Como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 373-384.

KINCELER, L. M. **Um framework baseado em ontologia de apoio à gestão estratégica da inovação em organizações de P&D+i**, 2013. Disponível em:
<<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/09/Lucia-Morais-Kinceler.pdf>>. Acesso em 30 maio 2014.

LACATUS, Maria Liana. Organizational Culture in Contemporary University. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 76, p. 421-425, 2013.

LEITÃO, Sergio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, v. 19, n. 4, p. 3-26, 2013.

LETTICE, Fiona; PAREKH, Menka. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 139-158, 2010.

LETTICE; F.; PAREKH, M. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. **Int. J. Technology Management**, v. 51, n. 1, 2010.

LÉVESQUE, B.; CREVIER, F. Les impacts des parcs scientifiques à travers la contribution des innovations sociales et des sciences et humaines. In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales. **Cahiers du CRISES**. Québec, 2002.

LEWIS, John. *Anthropology Made Simple*. In LESSEM, Ronnie. **Gestion de la Cultura Corporativa**. Madrid: Diaz de Santos, 1992.

LOPES, Fernando Dias. Teoria institucional e gestão universitária: uma análise do processo de avaliação institucional na UNIJUÍ. **Revista Eletrônica de Administração-READ**, Porto Alegre, v. 5, n. 4, 1999.

LOPES, Luiz Antonio Coelho; BERNARDES, Francesca Ribeiro. Estruturas administrativas das universidades brasileiras. v. 4, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/50>>. Acesso em: 04 jun. 2014.

MAGALHÃES, Hilda Gomes Dutra. Indissociabilidade entre pesquisa, ensino e extensão: tensões e desafios. *Integration between the teaching, research and extension: tensions and challenges*. **ETD-Educação Temática Digital**, v. 8, n. 2, p. 168-175, 2008.

MANUEL, Tuca. **Cultura (s) organizacional (ais) da universidade**: a tomada de decisões para o provimento da carreira docente na Universidade Pública de Angola. Tese. Doutrado. Universidade do Minho, fev. 2013.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation., **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

MCLEAN, Laird D. Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005.

MCNAY, Ian, . Universities going international: choices, cautions and conditions. In: BLOK, P. (Ed.). **Policy and Policy Implementation in Internationalisation of Higher Education**. Amsterdam: EAIE, 1995.

MEADOWS, Dennis. **Die Grenzen des Wachstums**. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt, 1972.

MELO NETO, F. P.; FRÓES, C. **Empreendedorismo social**: a transição para uma sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELO, Patrícia Sara Lopes; ARAÚJO, Waldirene Pereira. Grupo focal na pesquisa em educação. **VI Encontro de Pesquisa em Educação**, 2010.

MILLER, W.L.; MORRIS, L. **4th Generation R&D: Managing Knowledge, Technology and Innovation**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

MIZIK, N.; JACOBSON, R. Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. **Journal of Marketing**, n. 67, p. 63-73, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.1.63.18595>>. Acesso em: 23 jan. 2014.

MOISEICHYK, Ana Elizabeth; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Universidade e filantropia uma contribuição do estudo da cultura organizacional para inserção no terceiro setor /. Florianópolis, SC, 2001. xii, [160] f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, 2001.

MORAN, E.T.; VOLKWEIN, J. F. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human Relations**, v. 19, p. 19-47, 1992.

MORESI, Eduardo (Org.). **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2004.

MORGAN, D. L. **The Focus Group Guidebook**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

MOULAERT F. **Globalization and integrated area development in european cities**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

MOULAERT, F.; MARTINELLI, F.; GONZÁLES, S.; SWYNGEDOUW, E. Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities. **European Urban and Regional Studies**, v. 14, n. 3, p. 195-209, 2007.

MULGAN, G. *et al.* **In and out of sync: the challenge of growing Social Innovations**. London: NESTA, 2007.

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

MULGAN, GEOFF *et al.* **Social Innovation**. What it is, why it matters and how it can be accelerated. England: Oxford Said Business School - Skoll

Centre for Social Entrepreneurship, 2007.

MUNIZ JR, J.; MAIA, F. G. M.; VIOLA, G. Os principais trabalhos na teoria do conhecimento tácito: pesquisa bibliométrica 2000-2011. In: **ANAIS do SIMPOI**, 2011.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London, NESTA/The Young Foundation, 2010. Disponível em:

<www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation>. Acesso em: 12 dez. 2013.

MURRAY, ROBIN, GEOFF MULGAN, JULIE CAULIER-GRICE. **How to Innovate: The tools for social innovation**. Draft for comment. London: The Young Foundation, 2008.

NESTA. National Endowment for Science, Technology and the Arts. Disponível em:

<<http://www.nesta.org.uk/>>. Acesso em: 03 abr. 2014.

NETO, Otávio Cruz; MOREIRA, Marcelo Rasga; SUCENA, Luiz Fernando Mazzei. Grupos focais e pesquisa social qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação. **Anais do Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais**, v. 13, 2002.

NEUMEIER, S. Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? – Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research. **Sociologia Ruralis**, v. 52, p. 48-69, 2012.

NEVES, J. G.. **Clima organizacional, cultura organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: RH Editora, 2002.

NONAKA, I.; KEIGO, S.; AHMED, M. Continuous Innovation: The power of tacit knowl edge., In: SHAVININA, L. (Org.), **International Handbook of Innovation**. s.l.: Elsevier, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVY, A.; LEUBOLT, B. Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 2.023-2.036, 2005.

OBREGON, Rosane de Fatima Antunes. **O Padrão arquetípico da alteridade e o compartilhamento de conhecimento em ambiente virtual de aprendizagem inclusivo**. 2011. Tese de doutoramento. PPEGC. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, UFSC, 2011.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Presentation of the Pisa 2010 Results. Washington, DC: OCDE, 2010. Disponível em: <www.oecd.org>. Acesso em: 26 out. 2014.

_____. **Manual de Oslo**: proposta de ações de intervenção para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3 ed. Brasília: FINEP, 2005.

_____. Education at a Glance: Indicadores da OCDE. **Country Notes: Brasil**, 2013

PANIZZI, W. M. **Pronunciamento II Reunião Plenária do Conselho Universitário IberoAmericano**. ANDIFES, Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.cuib.org/cuib.pdf>>. Acesso em: 5 jul. 2011.

PELEKAIS, Cira de; RIVADENEIRA, Mariela. Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. **Revista de Ciencias Sociales**, Maracaibo, v. 14, n. 1, abr. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100012&lng=es&nrm=iso>. Acessado em: 21 ene. 2015.

PEREIRA, Edmeire Cristina. Breves reflexões sobre a desconexão entre a pesquisa científica e a inovação tecnológica no Brasil. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 8, n. 3. 2012.

PETTIGREW, A. Studying organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, n. 24, p. 570-581, 1979.

PERKINS, James A. Organization and functions of the university. **The Journal of higher education**, p. 679-691, 1972.

PHILLS Jr. J.A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D.T. Rediscovering Social

Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, Fall, p 34-43, 2008.

PINSENT, Matthew C. **Understanding Social Innovation and the Need for Resiliency: The Volunteer and Non-Profit Sector**. 2012. Disponível em: <http://www.policynl.ca/policydevelopment/documents/pinsent_social_innovation.pdf>. Acesso em: 30 maio 2014.

POL, P.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term. **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, p. 878–885, 2009.

Política Nacional de Extensão - FORUM DE PRÓ REITORES, 2012. Disponível em: <<http://www.renex.org.br/documentos/2012-07-13-Politica-Nacional-de-Extensao.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

QUINN, R. E.; MCGRATH, M. R. **The transformation of organizational cultures: A competing values perspective**. Beverly Hills: Sage Publications, Inc., 1985.

QUINTANE, E.; CASSELMAN, R. M.; REICHE, B. S.; NYLUND, P. Innovation as a knowledge-based outcome. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 928-947, 2011.

QUINTERO, Omar Ramón *et al.* Cultura organizacional en los institutos de investigaciones en salud de la Universidad del Zulia. **Revista de Ciencias Sociales**, Maracaibo, v. 16, n. 2, jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000200008&lng=es&nrm=iso>. Acessado em: 07 feb. 2015.

RAMACHANDRAN, Sharimllah Devi; CHONG, Siong Choy; ISMAIL, Hishamuddin. Organisational culture: An exploratory study comparing faculties' perspectives within public and private universities in Malaysia. **International Journal of Educational Management**, v. 25, n. 6, p. 615-634, 2011.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76-97.

REDE DE TECNOLOGIA SOCIAL (RTS). Disponível em:
<<http://www.rts.org.br/rts/tecnologia-social/tecnologia-social>>.

RILEY, Patricia. Cornerville as narration. **Reframing organizational culture**, p. 215-222, 1991.

ROBBINS, S. P. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, A. L. 2006. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre Nonprofit Sector e Economia Social. In: **Anais do Encontro da Anpad**, XXX, Salvador, 2006. CD-ROM.

RONCHI, Carlos César *et al.* **A análise organizacional a partir dos elementos da cultura da Universidade do Contestado-UnC-Campus de Curitiba**. 2004. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86664/208647.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 maio 2014.

RÜEDE, Dominik; LURTZ, Kathrin. Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. **EBS Business School Research Paper**, n. 12-03, 2012.

RUCHIINSKI, Celestino. **Retrato de uma Instituição de Ensino Superior de Educação Tecnológica por meio de indicadores da cultura organizacional**. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIOP. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1994.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. **A competence perspective on strategic learning and knowledge management**. Strategic Learning and Knowledge Management. West Sussex: John Wiley, 1997.

SANTOS, M. S. S.; MENDES, I. A. C. Projeto Rondon: a metodologia educativoassistencial de trabalho dos estagiários universitários. **Esc. Anna**

Nery Rev. Enf., v. 9, n. 1, p. 124-137, 2005.

SCHACHTER, M. E., MATTI, C. E.; ALCÁNTARA, E. Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case. **Review of Policy Research**, n. 29, p. 672–692, 2012. doi: 10.1111/j.1541-1338.2012.00588.x

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. 2. ed. San Francisco, Jossey Bass Publications, 1985.

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2001.

_____. **Cultura Organizacional e Liderança**. Editora Atlas, 2009.

SCHREIBER, Dusan; PINHEIRO, Ivan Antônio; JÚNIOR, Dalton Chaves Vilela. A Influência da Cultura Organizacional Universitária sobre o Processo de Transferência Tecnológica. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais do SEGeT**. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2007.

SCHREIBER, Dusan; PINHEIRO, Ivan Antônio. A Influência da Cultura Organizacional de uma IES no processo de interação Universidade-Empresa. **Revista Alcance**, v. 18, n. 3, 2011.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SHEHABUDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R.; PLATTS, K. **Representing and approaching complex management issues: Part 1 - Role and for Technology Management Working Paper Series**. USA: University of Cambridge - Institute for Manufacturing, 1999.

SHRIVASTAVA, Paul. Integrating strategy formulation with organizational culture. **Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 103-111, Winter, 1985.

SEN, Amartya. **O Desenvolvimento como Liberdade**. 1. ed. Lisboa: Gradiva, 2003. 384 p.

SERVO, Maria Lúcia Silva; ARAÚJO, Pricila Oliveira. Grupo Focal em Pesquisas Sociais. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 12, n. 137, p. 7-15, 2012.

SILVA, M. R. da; HAYASHI, C. R. M.; HAYASHI, M. C. P. I. Análise bibliométrica e cientométrica: desafios aos especialistas que atuam no campo. **CID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 2, p. 110-129, 2011.

SILVA, R. M. de S.; GUIMARÃES JUNIOR, J. FONTENELE, F. E. Medição da Cultura Organizacional nas Instituições de Ensino Superior—ies Públicas e Privadas na cidade de Parnaíba. **Revista Fapciência**, Apucarana-PR, v. 6, n. 7, p. 55-67, 2010.

SILVERMAN, David. **Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction**. London: SAGE, 1995.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **O Valor de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**, p. 339-358, 1983.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SOCIAL GOOD BRASIL. LAB. Disponível em:
<<http://socialgoodbrasil.org.br/lab>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

_____. **Inovação Social na Prática**. 2014 Disponível em:
<http://socialgoodbrasil.org.br/wp-content/uploads/2014/05/EBOOK_SGB_red2.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2014.

SOCIAL INNOVATION EXCHANGE (SIX); Young Foundation. **Study on Social Innovation**, 2010.

SORIO, W. **Clima Organizacional**. Disponível em:
<<http://www.Guarch.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2014.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

SOUZA, José Carlos Victorino. **Gestão universitária em instituições particulares**: os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão. 2007. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado). 208f. Programa de Pós-Graduação em Educação e currículo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW. 2003. Disponível em: <www.ssireview.com>.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOECKICHT, I. P. **Gestão Estratégica do Capital Humano – avaliando o potencial de inovação de uma empresa**: estudo de caso. 2005. Dissertação (Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

STONER, J.; FREEMAN R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1992.

SVEIBY, Karl E. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAATILA, Vesa P. *et al.* Framework to study the social innovation networks. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 3, p. 312-326, 2006.

T. HELLSTRÖM. Innovation as social action. **Organization**, n. 11, p. 631–649, 2004.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo, SP: Cooperativa de Autores Associados, 1997. p. 175-193.

TAYLOR, J. B. Introducing Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6 n. 1, p. 69-77, 1970.

TEIXEIRA, Sandra Regina; MACIEL, Maria Delourdes. Grupo focal: técnica

de coleta de dados e espaço de formação docente. **Anais do VII Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências (ENPEC)**, 2009.

THE YOUNG FOUNDATION. **Social Innovation wins backing of President Obama and Barroso**, 2009. Disponível em:

<<http://www.youngfoundation.org/social-innovation/news/social-innovation-wins-backing-president-obama-and-barroso>>. Acesso em: 14 abr. 2010.

THOMPSON, James D. **Dinâmica Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

TIERNEY, William G. Organizational culture in higher education: Defining the essentials. **The Journal of Higher Education**, EUA, p. 2-21, 1988.

TOMHAVE, Benjamin L. **Alphabet soup**: Making sense of models, frameworks, and methodologies. 2005. Disponível em: <www.secureconsulting.net/Papers/Alphabet_Soup.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2014.

TORRES, L. L. **Cultura organizacional escolar**. Oeiras: Celta Editora 1997.

TORQUATO, G. **Cultura – poder - comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

TUCKER, R. B. **Driving growth through innovation**: how leading firms are transforming their futures. California: Berret-Koehler, 2002.

TUNSTALL, W.B. Cultural transition at AT&T. **Sloan Management Review**, n. 25, p. 15-26, Fall 1983.

VALE, Rosangela das Graças Ferreira. **Cultura Organizacional**: Um Estudo de Caso na Udesc (Universidade do Estado de Santa Catarina). Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

VALENTE, Luciano. Hélice tríplice: metáfora dos anos 90 descreve bem o mais sustentável modelo de sistema de inovação. **Conhecimento & Inovação**, v. 6, n. 1, p. 6-9, 2010.

VAN DE VEN, A.H.; HARGRAVE, T. J. Social, technical, and institutional change. In: POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A.H.; n (Ed.). **Handbook of Organizational Change and Innovation**. Oxford: University Press, 2004. p. 259–303.

WESTLEY, F.; PATTON, M. Q.; ZIMMERMAN, B. **Getting to Maybe: How the World is Changed**. Toronto: Random House Canada, 2006.

YOUNG, E. On the Naming of the Rose: Interests and multiple meanings as elements os organizational culture. **Organization Studies**, v. 10, n. 2, 1989.

ZAGO, Célia Cristina. CULTURA ORGANIZACIONAL: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 15, n. 2, 2005.

ZENTRUM FÜR SOCIALE INNOVATION - About us. Disponível em: <https://www.zsi.at/en/about_us/mission_statement_and_vision>. Acesso em: 02 abr. 2014.

ZIMMERMANN, H. Innovation in nonprofit organizations. **Ann. Public Coop. Econ.**, 70, p. 589–619, 1999.

ZSI (Centre for Social Innovation). **Impulse für die gesellschaftliche Entwicklung**. Vienna: ZSI, 2008. Consultation paper.