

Ranieri Roberth Silva de Aguiar

**MODELO TEÓRICO DE CULTURA PARA INOVAÇÃO  
SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

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

Orientadora: Professora Gertrudes Aparecida Dandolini. Dr<sup>a</sup>.

Coorientadora: Professora Patrícia de Sá Freire. Dr<sup>a</sup>.

Florianópolis/SC  
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Aguiar, Ranieri Roberth Silva de  
MODELO TEÓRICO DE CULTURA PARA INOVAÇÃO SOCIAL  
NAS ORGANIZAÇÕES / Ranieri Roberth Silva de Aguiar ;  
orientador, Gertrudes Aparecida Dandolini,  
coorientador, Patricia de Sá Freire, 2019.  
205 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós  
Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento,  
Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2.  
Inovação Social. 3. Cultura Organizacional. 4.  
Modelos Teóricos. 5. Engenharia e Gestão do  
Conhecimento. I. Dandolini, Gertrudes Aparecida .  
II. Freire, Patricia de Sá. III. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Ranieri Roberth Silva de Aguiar

## **MODELO TEÓRICO DE CULTURA PARA INOVAÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

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, 11 de março de 2019.

---

Prof.<sup>a</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

### **Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Maria do Perpétuo Socorro Rodrigues Chaves, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal do Amazonas

---

Prof.<sup>a</sup> Christianne de Souza Reinisch Coelho, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado ao Professor Francisco Carlos Monteiro Wolfgram (in memoriam) que partiu cedo demais, deixando como lembrança a alegria, o bom humor e o sorriso largo. À Joaquina Silva Ribeiro, saudosa tia, (in memoriam), que também nos deixou... saudades.

## AGRADECIMENTOS

Penso que foi Santo Agostinho que disse: “a gratidão é a memória do coração” ... Na esteira desse aforismo, tenho muito a agradecer àqueles que participaram comigo desta caminhada cheia de obstáculos, mas que, ao final, nos trouxe até aqui. Tê-los como companheiros de caminhada foi sem dúvida uma grande conquista.

Primeiramente, minha gratidão ao Grande arquiteto do Universo, força motriz que me conduziu até aqui e que sempre me conduzirá. À minha esposa, companheira de caminhada e parceira de projetos, Marleneth Feitosa, cuja alegria e incentivo foram sempre marcantes durante todo o período em que estive longe do nosso lar.

Ao grande amigo que um dia me propôs esta caminhada, Dr. João Artur de Souza, além de amigo, tornou-se meu irmão.

Morar em Florianópolis fez com que tivesse o privilégio de conhecer pessoas de grande conhecimento e com muita habilidade para o ensino, as quais me acolheram com carinho e me fizeram aprender muito com elas, me refiro à minha orientadora, Dra. Gertrudes Dandolini, e minha coorientadora, Dra. Patrícia de Sá Freire, a vocês duas: minha gratidão.

Agradeço também a todos os colegas do IGTI, em especial: Roberto Fabiano Fernandes, Pierry Tesa, Aline Valdati, Wiliam Rochadel; Talita Caetano; Fernanda Kempner; Fabrício Burguer; Alessandro Ribeiro; Yohani Dominik. Aos pesquisadores da linha de inovação social: Douglas Juliani; Ana Santos Delgado (Aninha); Michele Andrea Borges; Marcia Prim e Carla Zandavalli. À dupla apócrifa: Luciano Antônio Costa e Carla Silvanira Bohn, pela troca de saberes, sabores, alegrias e ansiedades, mas sobretudo, pela cumplicidade e companheirismo em momentos de dúvidas metódicas. E, como diz Lia Luft, “em certos momentos na vida o que nos salva nem é o amor, é o humor” ... sorri muito e aprendi muito com todos vocês.

À banca examinadora: Dr.<sup>a</sup> Edis Mafra Lapolli, Dr. João Bosco da Mota Alves; Dr.<sup>a</sup> Christianne de Souza Reinisch Coelho e Dr.<sup>a</sup> Maria do Perpétuo Socorro Rodrigues Chaves, por aceitarem nosso convite com muito carinho e profissionalismo.

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); à Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro, logístico, profissional e humano.

À minha família, pelo incentivo e pela alegria do pertencimento: Lindalva Silva de Aguiar; Francisco das Chagas Alves de Aguiar;

Francivalvo Silva de Aguiar; Alisson Jader Silva de Aguiar e Anderson Cleiton Silva de Aguiar.

Aos novos amigos de Floripa: Walter Schappo; família Benitt (Paulo, Vera e Dudu); família Moritz (Décio, Helena e Junior); família Gonçalves (Francisco, Inês e Laíse Gonçalves); o amigo de Rondon do Pará: Pedro Janer Guimarães Belém e sua família (Pedro, Tatyete e Rosemeire).

E, finalmente, àqueles e àquelas que, mesmo a distância, acreditaram em mim, torceram e compartilharam comigo esta caminhada. Muito obrigado!

“Minha segurança não repousa na falsa suposição de que sei tudo, de que sou o “maior”. Minha segurança se funda na convicção de que sei algo e de que ignoro algo, a que se junta a certeza de que posso saber melhor o que já sei, e conhecer o que ainda não sei. Minha segurança se alicerça no saber confirmado pela própria experiência de que, se minha inconclusão, de que sou consciente, atesta, de um lado, minha ignorância, me abre, de outro, o caminho para conhecer.”

Freire (1996, p.153).





## RESUMO

A inovação social tornou-se um dos campos de estudo mais prospectivos por atores que buscam inovar com base no paradigma social. Diversos são os seus segmentos de atuação, que vão desde organizações empreendedoras e agências de inovação até ações governamentais, cujo caráter inovador compreende estratégias, processos, ferramentas e cultura. Dentre as suas finalidades, está a sustentabilidade de comunidades, as quais se tornam protagonistas no processo de inclusão e desenvolvimento na busca de soluções eficientes e justas para os mais diversos desafios propostos. Na literatura, encontramos a inovação social sendo abordada em duas perspectivas: a institucional e a estrutural. Na institucional, é vista como resultado das trocas e aplicações de conhecimentos e recursos entre atores mobilizados por meio de atividades legitimadas pelo interesse social. Na estrutural, é criada como uma força transformadora pela inter-relação entre os agentes, estruturas institucionais e sistemas sociais. A presente pesquisa centra-se na perspectiva institucional, a partir das organizações e seus sujeitos. Assim, este estudo busca propor um modelo teórico de cultura para a inovação social nas organizações, compreendendo o caráter sistêmico da cultura organizacional e como ela pode influenciar na construção de modelos teóricos de cultura para a inovação social. Com vistas à construção do modelo, esta investigação parte de um estudo qualitativo de abordagem teórica sobre cultura organizacional, inovação social, teoria de modelos culturais e complexidade. Na segunda parte, buscou-se, a verificação do modelo proposto em grupos focais com especialistas de inovação social. Como resultado, apresenta-se um modelo teórico de cultura para a inovação social nas organizações e espera-se que sirva para auxiliá-las a desenvolver no ambiente intraorganizacional uma cultura para inovação social.

**Palavras-chave:** Inovação Social. Cultura Organizacional. Modelos Teóricos.

## ABSTRACT

Social innovation has become one of the most prospective fields of study by actors seeking to innovate from the social paradigm. Its business segments range from entrepreneurial organizations and innovation agencies to governmental actions, whose innovative nature includes strategies, processes, tools and culture. Among its aims is the sustainability of communities, which become protagonists in the process of inclusion and development, in the search for efficient and fair solutions to the most diverse challenges proposed. In the literature, we find social innovation being approached from two perspectives: institutional and structural. In the institutional is seen as a result of the exchanges and applications of knowledge and resources among actors mobilized through activities legitimized by the social interest. In the structural it is created as a transforming force through the interrelation between the agents, institutional structures and social systems. The present research focuses on the institutional perspective, from the organizations and their subjects. Thus, this study seeks to propose a theoretical model of culture for social innovation in organizations, understanding the systemic character of organizational culture and how it can influence the construction of theoretical models of culture for social innovation. In order to build the model, this research is based on a qualitative study and theoretical approach on organizational culture, cultural model theory and complexity. In the second part, we sought from the focus groups in social innovation agencies, the verification of the proposed model. As a result, a theoretical model of culture is presented for social innovation in organizations and it is hoped that it will help them to develop a culture for social innovation in the intraorganizational environment.

**Keywords:** Social Innovation. Organizational culture. Theoretical Models.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases principais da pesquisa .....	34
Figura 2 - Estrutura da Tese .....	35
Figura 3 - Possíveis conclusões de uma revisão sistemática, versão simplificada .....	38
Figura 4 - Atores da inovação social .....	50
Figura 5 - Inovação social nas abordagens orientadas a processo e resultado .....	51
Figura 6 - Processo simplificado de inovação tradicional .....	53
Figura 7 - Processo simplificado de inovação social .....	54
Figura 8 - Principais dimensões dos modelos de inovação social propostos por centros de inovação .....	55
Figura 9 - Modelo proposto por Taylor .....	57
Figura 10 - Modelo proposto por Nomura e Kubota .....	58
Figura 11 - Modelo de inovação social proposto por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) .....	61
Figura 12 - Modelo de inovação social proposto por Goldstein, Hazy e Silberstang (2010) .....	62
Figura 13 - <i>The model for social innovation in emerging economies</i> ...	64
Figura 14 - Modelo de gestão para geração de valor social .....	66
Figura 15 - <i>Framework</i> de cultura organizacional nas universidades para a inovação social .....	68
Figura 16 - Macroprocesso de inovação social proposto por Mulgan <i>et al.</i> (2007) .....	73
Figura 17 - Processo de inovação social proposto por Neumeier (2012) .....	74
Figura 18 - Panorama de formação do construto cultural .....	78
Figura 19 - Imagens e metáforas da organização .....	82
Figura 20 - Níveis da cultura organizacional propostas por Schein (2009) .....	88
Figura 21 - Modelo de cultura para inovação proposto por Dobni .....	91
Figura 22 - Modelo proposto por Zien e Buckler sobre liderança e inovação .....	92
Figura 23 - Modelo de capacidade de inovação .....	94
Figura 24 - Perpetuação da inovação organizacional e desenvolvimento .....	97
Figura 25 - Etapas da pesquisa .....	114
Figura 26 - Classificação dos modelos segundo a sua constituição ....	123
Figura 27 - Diretrizes para a construção de um modelo teórico/conceitual .....	124

Figura 28 - Etapas para a construção do modelo teórico .....	125
Figura 29 - Funcionamento do grupo focal.....	129
Figura 30 - Bases teóricas do modelo .....	143
Figura 31 - Perfis culturais das organizações.....	144
Figura 32 -Perfil cultural do modelo proposto.....	146
Figura 33 - Modelo teórico de cultura para inovação social .....	159
Figura 34 - Modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações após verificação.....	175

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação de trabalhos sobre inovação social no PPGEGC/UFSC .....	31
Quadro 2 - Relação de trabalhos sobre cultura organizacional no PPGEGC/UFSC .....	32
Quadro 3 - Publicações científicas do autor durante o desenvolvimento da tese.....	40
Quadro 4 - Conceitos e definições autorais de IS encontrados na literatura .....	43
Quadro 5 - Conceitos de IS propostos por organizações especializadas	48
Quadro 6 - Distinções entre inovação tecnológica e social .....	53
Quadro 7- Etapas do modelo de inovação social.....	59
Quadro 8 - Síntese comparativa entre os modelos de inovação social localizados na literatura.....	69
Quadro 9 - Conceitos de cultura e análise organizacional.....	80
Quadro 10 - Fatores que afetam a criatividade e inovação organizacional em uma organização voltada para serviços .....	96
Quadro 11 - Comparativo dos principais modelos de cultura para inovação .....	100
Quadro 12 - Quatro modos de conversão do conhecimento.....	109
Quadro 13 - Relação entre os objetivos a pesquisa, os pressupostos teóricos, fonte, instrumentos e coletas de dados.....	118
Quadro 14 - Conceitos de grupo focal encontrado na literatura.....	127
Quadro 15 - Constructos bases para o modelo .....	132
Quadro 16 - Relação de modelos e suas contribuições teóricas .....	139
Quadro 17 - Perfis da cultura organizacional segundo Cameron e Quinn .....	145
Quadro 18 - Aspectos da Cultura que favorecem a inovação nas organizações.....	147
Quadro 19 - Perfil dos participantes organizacionais do Grupo Focal	162
Quadro 20 - Roteiro de verificação do GF adaptado para o modelo teórico de cultura para Inovação Social nas organizações .....	163
Quadro 21 - Tópicos de resposta/Legenda .....	164
Quadro 22 - Percepção dos especialistas sobre a visão geral do modelo teórico de Cultura para Inovação Social nas Organizações.....	165
Quadro 23 - Opinião e avaliação dos especialistas sobre os componentes individuais do modelo e sua aderência organizacional .....	167
Quadro 24 - Sentimento dos participantes do GF e possíveis contribuições que o modelo traria para sua organização.....	171

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APP	Atividade Pesquisa Programada
BDT	Banco de Teses e Dissertações
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CIS	Cultura para Inovação Social
CO	Cultura Organizacional
CPS	Comportamento pró-social
CRISES	<i>Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales</i>
ES	Empreendedorismo Social
FEI	<i>Front End</i> da Inovação
FUMIN	Fundo Multilateral de Investimento.
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos de Tecnologia e Inovação
GF	Grupo Focal
GeP	Revista de Gestão e Projetos
ICTIs	Institutos e Centros Tecnológico de Inovações
IGTI	Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologia para Inovação
IS	Inovação Social
ICE	Instituto de Cidadania Empresarial
IAF	<i>Inter-American Foundation</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização não governamental
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RESINDEX	<i>Regional Social Innovation Index.</i>
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
RECADM	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa
SNI	Sistema Nacional de Inovação
TEPSIE	<i>The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe.</i>
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>19</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA .....	19
1.2	OBJETIVOS .....	25
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>25</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>25</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	26
<b>1.3.1</b>	<b>Escopo da pesquisa</b> .....	<b>26</b>
1.4	INEDITISMO .....	28
1.5	RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	29
<b>1.5.1</b>	<b>Não trivialidade</b> .....	<b>29</b>
<b>1.5.2</b>	<b>Contribuições</b> .....	<b>30</b>
1.6	ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	30
1.7	ESTRUTURA DA TESE.....	34
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>37</b>
2.1	REVISÃO DA LITERATURA.....	37
2.2	INOVAÇÃO SOCIAL, DEFINIÇÕES, ATORES, TIPOLOGIAS, MODELOS E PROCESSOS .....	43
<b>2.2.1</b>	<b>Inovação social, conceitos e definições teóricas</b> .....	<b>43</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Inovação social e seus atores</b> .....	<b>50</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Inovação social e seus modelos</b> .....	<b>52</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Inovação social e seus processos</b> .....	<b>72</b>
2.3	CULTURA, CONHECIMENTO E COMPLEXIDADE .....	75
<b>2.3.1</b>	<b>Cultura e suas matrizes epistemológicas</b> .....	<b>76</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Cultura organizacional suas imagens e metáforas</b> .....	<b>81</b>
<b>2.3.3</b>	<b>A visibilidade do fenômeno cultural pelo sujeito observador</b> .....	<b>85</b>
2.4	CULTURA DE E PARA A INOVAÇÃO, MODELOS TEÓRICOS .....	90
<b>2.4.1</b>	<b>Modelo de cultura de inovação proposto por Dobni</b> .....	<b>90</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Modelo de sustentação da cultura da inovação, proposto por Zien e Buckler</b> .....	<b>92</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Modelo conceitual de capacidade de inovação proposto por Bravo-Ibarra e Herrera</b> .....	<b>92</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Modelo de cultura organizacional para promover a criatividade e inovação proposto por Martins e Martins</b> .....	<b>95</b>

<b>2.4.5</b>	<b>Modelo de apoio e sustentabilidade de uma cultura da inovação, proposto por Steele e Murray .....</b>	<b>97</b>
<b>2.5</b>	<b>COMPORTAMENTOS E PRÁTICAS QUE CARACTERIZAM E INFLUENCIAM A CULTURA PARA A INOVAÇÃO SOCIAL.....</b>	<b>97</b>
<b>2.6</b>	<b>COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL.....</b>	<b>104</b>
<b>2.7</b>	<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA INOVAÇÃO SOCIAL .....</b>	<b>109</b>
<b>2.8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO .....</b>	<b>110</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>113</b>
<b>3.1</b>	<b>ETAPAS DA PESQUISA .....</b>	<b>113</b>
<b>3.2</b>	<b>VISÃO DE MUNDO.....</b>	<b>115</b>
<b>3.3</b>	<b>CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>116</b>
<b>3.4</b>	<b>DEFINIÇÕES PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO.....</b>	<b>121</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Modelos teóricos, paradigmas e definições .....</b>	<b>121</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Étapas para a construção do modelo teórico.....</b>	<b>124</b>
<b>3.5</b>	<b>VERIFICAÇÃO DO MODELO TEÓRICO PROPOSTO ..</b>	<b>126</b>
<b>4</b>	<b>PROPOSTA DO MODELO TEÓRICO DE CULTURA PARA INOVAÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>131</b>
<b>4.1</b>	<b>CONSTRUCTOS PARA O MODELO TEÓRICO PILOTO....</b>	<b>131</b>
<b>4.2</b>	<b>PROPOSTA DO MODELO TEÓRICO DE CULTURA PARA INOVAÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>139</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Bases e componentes teóricos do modelo proposto .....</b>	<b>142</b>
<b>5</b>	<b>VERIFICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO e análise dos dados .....</b>	<b>161</b>
<b>5.1</b>	<b>FORMAÇÃO E PREPARAÇÃO DO GRUPO FOCAL.....</b>	<b>161</b>
<b>5.2</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES DA VERIFICAÇÃO.....</b>	<b>164</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Bloco 1 - Percepção .....</b>	<b>164</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Bloco 2 – Opinião .....</b>	<b>167</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Bloco 3 - Sentimento .....</b>	<b>170</b>
<b>5.3</b>	<b>ANÁLISE DA VERIFICAÇÃO DO MODELO .....</b>	<b>173</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>177</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>181</b>
	<b>APÊNDICE A – DADOS BIBLIOMÉTRICOS DA PESQUISA ..</b>	<b>197</b>
	<b>ANEXO A – TERMO DE LICENÇA .....</b>	<b>205</b>







# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresentam-se a contextualização e pergunta geradora da pesquisa, seguidas dos objetivos, justificativa, relevância e aderência da tese ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC).

Busca-se, nesta parte inicial, uma visão panorâmica e estruturada dos aspectos relevantes, bem como das seções que compõem esta tese, para, assim, estabelecer todo o aporte teórico e metodológico percorrido pelo autor até a conclusão da pesquisa.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA

A necessidade de mudança em cenários, cada vez mais complexos de exclusão, vem despertando o interesse de pesquisadores de diversas partes do mundo para um novo processo de inovação voltado à alteridade, tendo como resultado a sustentabilidade, a inserção social e as modificações culturais no modo de vida dos atores (BIGNETTI, 2011; CAJAIBA-SANTANA, 2014; JULIANI, 2015).

Esse processo traz consigo o conceito proposto pelo sociólogo britânico John Elkington, em 1949, cujo trabalho favoreceu o avanço nas discussões sobre sustentabilidade e consumo, no final dos anos 80, período em que foi formulado por ele o conceito de *Triple Bottom Line*, calcado nos pilares: *People, Planet and Profit*<sup>1</sup>. De acordo com Elkington para ser sustentável uma organização ou negócio deve ser financeiramente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável (CREDIDIO, 2008).

---

People – Refere-se ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade: salários justos, adequação, legislação trabalhista e ambiente de trabalho agradável.

Planet – Diz respeito ao capital natural de uma empresa ou sociedade. É a perna ambiental do tripé. Nesse aspecto, a empresa ou a sociedade deve pensar nas formas de amenizar e compensar os impactos ambientais.

Profit – É o resultado econômico positivo de uma empresa. Essa perna do tripé deve levar em conta os outros dois aspectos.

Essas três dimensões precisam interagir de maneira holística para que os resultados de uma empresa ou de uma organização, de fato, lhe atribuam o título de sustentável dentro dessa lógica. Fonte: <https://wisewaste.wordpress.com/2013/07/19/tripe-da-sustentabilidade-triple-bottom-line/>. Acesso em: 23 jan. 2017.

A responsabilidade ambiental e sustentabilidade econômica entrou na pauta dos estudos acadêmicos nos anos 90, com forte viés nos estudos da administração e da economia, dada a emergência das mudanças climáticas, resultando em uma agenda específica e permanente para essa questão (BARBIERI, 2007; MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011). Existem diversos estudos sobre a sustentabilidade econômica das organizações (BORN, 2002; AMARAL, 2003; MIKHAILOVA, 2004; HOGAN *et al.*, 2005; KOWALTOWSKI *et al.*, 2006; SICHE, 2007; SCHULTE; LOPES, 2008; DE SOUZA, 2013; GIACOMINI, 2016). A maioria desses estudos trazem conhecimentos sobre o paradigma do *Triple Bottom Line* na perspectiva do capital humano e responsabilidade social de uma empresa ou sociedade.

Segundo Wilson e Post (2013, p. 730), “um negócio social deve conjugar a criação de valor social e a criação de valor econômico em uma mesma estrutura organizacional”. Diante desse novo olhar da responsabilidade social para a sustentabilidade organizacional, surgem, a partir dos anos 2000, vários outros estudos em diferentes áreas, mas com a lente voltada para a geração de valor social (MOURA *et al.*, 2011; TEODÓSIO; COMINI, 2012; WILSON; POST, 2013).

Tais investigações foram fomentadas, na sua grande maioria, principalmente pela inclusão da Inovação Social (IS), suportada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), previstas no documento "Europa 2020"<sup>2</sup>, como ações de enfrentamento ao desequilíbrio econômico entre as classes sociais. Assim, termos como finanças sociais (ABRAMOVAY, 2004), racionalidade coletiva (DIMAGGIO; POWELL, 2005), economia substantiva (SINGER, 2013), negócios de impacto (BARKI, 2015), economia circular (AZEVEDO, 2015), dentre outros, começam a ser discutidos, tanto na academia como nas agências de financiamento. Entre as agências de financiamento, destacam-se o Fundo Multilateral de Investimento (FUMIN); o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Petrini e Scherer (2015, p. 1) consideram que:

entre as alternativas pela busca do desenvolvimento sustentável estão os negócios

---

<sup>2</sup> “Estratégia Europa 2020” é um documento no qual se apresentam as grandes linhas para a saída da crise e para preparar a economia da União Europeia (eu) para os desafios da próxima década e se apela à mobilização de todos os atores europeus por meio de um plano de ações concretas aos níveis da UE e dos Estados-Membros. (Fonte: Revista EFT: <http://eft.educom.pt/2010>.)

com impacto social, ou seja, aqueles que são desenvolvidos para atender a algum tipo de demanda social e com atuação rentável.

De acordo com o relatório do BID para a América Latina 2015/2016, os negócios de impacto no Brasil, no campo social e ambiental, estão em pleno crescimento. Contudo, segundo o mesmo relatório, para que esse crescimento seja ainda mais sustentável, será necessário, além de investimento financeiro, também a capacitação técnica e a oferta sistêmica de novos modelos dentro desse paradigma social.

O paradigma social sugere profundas mudanças, tanto no indivíduo quanto na cultura, principalmente quanto ao consumo e à produção de bens e serviços de forma sustentável (CASTRO, 2011). Esta tese volta sua lente para o estudo da cultura no âmbito organizacional, em especial, aquelas organizações que desenvolvem ou tem no seu modelo de negócio a inovação social.

As inovações sociais surgem como uma das respostas aos desafios sociais, econômicos, governamentais e ambientais da atualidade. Nessa direção, Manzini (2008, p. 2) acredita que: “para ser sustentável, um sistema de produção, uso e consumo tem que ir ao encontro das demandas da sociedade por produtos e serviços sem perturbar os ciclos naturais e sem empobrecer o capital natural.”

De acordo com Manzini (2008, p. 5), as inovações sociais abrangem um campo muito amplo de possibilidades. Segundo esse pesquisador, as inovações sociais, em geral, referem-se a novas estratégias, conceitos e métodos dos mais diversos tipos, e seus campos de aplicação são os mais variados: condições de trabalho, lazer, educação, saúde, meio ambiente, etc.

A Financiadora de Estudos e Projetos de Tecnologia e Inovação (FINEP) define inovação social como:

criação de tecnologias, processos e metodologias originais que possam vir a se constituir em propostas de novos modelos e paradigmas para o enfrentamento de problemas sociais, combate à pobreza e promoção da cidadania (FINEP, 2000, n.p.).

Na mesma direção está o pensamento de Cloutier (2003, p. 6), ao considerar a inovação social como “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”.

Na concepção de Cajaiba-Santana (2014, p. 44),

as inovações sociais estão associadas com a intenção planejada, coordenada, objetivo orientado, e as ações legitimadas empreendidas pelos agentes sociais que visam à mudança social que vão surgir no estabelecimento de novas práticas sociais.

Na literatura, encontra-se a inovação social sendo abordada em duas perspectivas: a institucional e a estrutural. Na primeira, ela é vista, segundo Lee (1959) e Hämäläinen e Heiskala (2007), como resultado das trocas e aplicação de conhecimentos e recursos por agentes mobilizados por meio de atividades legitimadas (AGOSTINI, 2017). Na segunda, conforme Hargrave e Van de Ven (2006), é criada como uma força transformadora por meio da inter-relação entre os agentes, estruturas institucionais e sistemas sociais. Ou seja, a perspectiva institucional trata das interações entre os atores, e a perspectiva estrutural observa as estruturas que suportam essas interações. E, por analisar a interação entre atores e agentes, esta tese aborda a perspectiva institucional da inovação social.

Existem inovadores sociais independentes ou vinculados a centros e agências de inovação social. Estes realizam, diariamente, ações e projetos que resultam em uma cultura de inovação social que, por sua vez, retroalimenta e determina as próprias ações e projetos a serem realizados. Esse processo sistêmico e complexo se dá por meio de modelos de mudança cultural, sustentável, econômica e ambiental de comunidades, pessoas e organizações.

Essas ações ocorrem nos mais diferentes contextos geográficos, tais como: agência de inovação para fomentar a economia social – Animar.com, sediada em Lisboa; Agência de Design Social – UrbsNova, sediada na Espanha e Brasil; Yunus Fundação, que desenvolve negócios sociais pelo mundo por intermédio de seu fundo de investimentos, como aceleradora para negócios de impacto social de alcance Global; Plataforma de mobilização de recursos para projetos de impacto social – Benfeitoria.com, sediada no Brasil e Alemanha.

Os exemplos aqui citados são de organizações na condição de atores, na perspectiva institucional, que têm como proposta a criação,

planejamento, realização e divulgação da inovação social. Endion *et al.* (2016, p. 3) consideram que,

apesar de haver um consenso político e científico quanto à contribuição da inovação social, promovida por atores da sociedade civil, como forma de responder aos problemas públicos — os pesquisadores exploram pouco ‘como’ essa inovação social ocorre e suas consequências.

Isso especialmente, porque há um aumento significativo de organizações, sobretudo no Brasil, que, nos últimos anos, vêm dedicando-se à inovação social, conforme relatório de impacto social de 2016, da Fundação Yunus<sup>3</sup>. Analisar como essas organizações desenvolvem inovação social dentro do seu espaço é também um aspecto importante a ser considerado pelos pesquisadores (GARROW; HASENFELD, 2014).

Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2009), a inovação é um processo e não um evento isolado e, por assim ser, precisa ser gerenciada como tal. Nesse viés, os processos de inovação carecem de uma análise teórica e prática quanto à sua cultura para aquilo a que se propõem (GOLDSTEIN; HAZY; SILBERSTANG, 2010).

Ao discorrer sobre cultura e inovação, Machado (2014, p. 4) considera que,

apesar de suscitar debates em torno de suas manifestações e aplicações nas organizações, a cultura apresenta dimensões ainda inexploradas de uma maneira mais analítica, por parte dos estudiosos organizacionais.

Nessa perspectiva, diversas são as abordagens sobre a cultura nas organizações. Autores como Tamayo e Gondim (1996) abordam as crenças, estruturas e modelos de comportamento orientados para a mudança cultural dentro das organizações. Cameron e Quin (1999) têm se dedicado ao diagnóstico da cultura organizacional e como ele se aplica nos processos de mudança nas organizações. Schein (2009) estuda os artefatos visíveis e invisíveis que estão de forma consciente e inconsciente imbricados na cultura organizacional. De acordo com esse autor, “a cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências

---

<sup>3</sup> Relatório de impacto social para ao Brasil. Disponível em: <https://www.yunusnegociossociais.com/relatorio2016>.

comportamentais são, de fato, muito concretas”. Sarros *et al.* (2011, p. 3) consideram que “a inclusão da cultura organizacional como uma variável interveniente nos processos de inovação social ainda não foi examinada de forma abrangente pelos estudiosos deste setor”. Segundo esses autores, uma orientação cultural socialmente responsável favorece a visão de liderança e apoio organizacional para o fortalecimento de inovações sociais (SARROS; COOPER; SANTORA, 2011).

A cultura organizacional voltada para a inovação, segundo Bruno-Faria e Fonseca (2014), constitui-se um tema de interesse de pesquisadores em diferentes regiões do mundo, caracterizado por sua complexidade e pelo caráter sistêmico dos fatores que a determinam. As pesquisas relacionadas à cultura da inovação têm um interesse particular em compreender processos, modelos, resultados e impactos advindos de sua gestão nas organizações, em especial, as de mercado, presentes nos estudos de Brettel e Cleven (2011), Franzato (2011) e D’assenzi (2015).

Encontram-se ainda, na literatura, autores que defendem que a organização é uma cultura (SMIRCICH, 1983) e os que defendem que a organização possui uma cultura, com suas imagens e metáforas (MORGAN, 1986; MOTTA; VASCONCELOS, 2002; SCHEIN, 2009). Nessa ótica, a cultura como objeto de conhecimento das organizações desempenha papel de relevância científica e competitiva, independentemente da abordagem adotada pelos seus estudiosos (AGUIAR, 2014).

Entretanto, autores como Shier e Handy (2016, p. 2) consideram que “são necessárias mais pesquisas para explorar a existência de cultura organizacional dentro de organizações que promovem a inovação social”.

Em virtude dessas considerações, verificou-se na literatura que os estudos sobre cultura da inovação, voltados especificamente para a tecnológica e de mercado, apresentam diversos construtos e modelos teóricos considerados maduros e consolidados (ZIEN; BUCKLER, 1997; MARTINS; MARTINS, 2002; STEELE; MURRAY, 2004; DOBNI, 2008; BRAVO-IBARRO; HERRERA, 2009; ÇAKAR; ERTÜRK, 2010). Todos eles estão direcionados para compreender como ocorre a cultura em contextos organizacionais inovadores (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Todavia, esses modelos teóricos de cultura para a inovação nos dão uma visão de como as organizações, cada vez mais, fazem uso desse tipo de artefato, como suporte para uma cultura organizacional voltada para a inovação tecnológica e de mercado.

Como resultado da meta-análise realizada nos modelos teóricos/conceituais propostos pela literatura, verificou-se que apenas um



deles, o de Juliani (2015), trata especificamente da cultura para inovação social. O modelo proposto por esse autor não é voltado para todas as organizações que desenvolvem inovação social, mas apenas às universidades.

Assim, mesmo com o recente interesse, verificado tanto por parte da academia, como das organizações por inovações sociais, há pouco conhecimento consolidado nessa área, e pouco ainda se sabe sobre os modelos teóricos que orientam esse tipo de ação inovadora com o aporte da cultura organizacional, mitigando barreiras e facilitando sua implantação.

A problematização consolida-se quando se compreende o alerta de João (2014, p. 18) que considera que a inovação social exige um olhar sistêmico “para formular respostas inovadoras aos problemas sociais a partir de estratégias já conhecidas ou até mesmo de soluções inéditas e modelos que poderiam auxiliar na complexidade em questão”.

Sabendo-se que o conhecimento agregado em torno de processos e resultados de inovações sociais constitui-se em um ativo possível de ser gerido como cultura da inovação social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), surge a questão de pesquisa que deu origem a esta tese: **Que características intraorganizacionais devem ser consideradas para um modelo teórico de cultura para inovação social?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta tese consiste em propor um modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar características organizacionais que influenciam a criação de uma cultura para a inovação social.
- b) Analisar os processos de inovação social na literatura.
- c) Compreender a construção dos modelos teóricos de cultura para inovação tecnológica nas organizações e suas possíveis implicações para organizações de inovação social.
- d) Identificar características de cultura para inovação social.

- e) Verificar com especialistas a consistência do modelo proposto.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Nesta seção, apresentam-se os critérios e aspectos que justificam a produção deste trabalho, e o escopo da pesquisa. Parte-se de uma descrição sucinta, na qual são elencados os aspectos teóricos e práticos que a pesquisa contribui para a ciência.

Para que um trabalho seja considerado contributivo à evolução do conhecimento científico, segundo Tecchio (2015, p. 20), é necessário que ele apresente alguns aspectos, a saber, “ineditismo; relevância e contribuição teórica/prática da pesquisa”. Além desses aspectos, torna-se essencial, para efeitos institucionais, que haja, também, aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC).

#### 1.3.1 Escopo da pesquisa

Esta pesquisa tem como tema central a criação de um modelo teórico de cultura para a inovação social em organizações. Tanto a cultura quanto a inovação social podem ser investigadas sob diversas óticas e abordagens, bem como por diversos conceitos nos mais variados campos do conhecimento. Para efeitos desta tese e tendo em vista que as definições de inovação social são bastante plurais, adota-se, como conceito norteador, o proposto por Mulgan (2006, p. 146):

a inovação social se refere a atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de alcançar necessidades sociais e que são predominantemente difundidas através de organizações as quais seus propósitos são primariamente sociais.

O referido conceito considera o tripé: serviços inovadores, alcance das necessidades sociais e, finalmente, a difusão por intermédio de organizações com propósitos primariamente sociais. Assim, a ideia de propor um modelo teórico de cultura para as organizações com esse tipo de interesse é contemplada nesse conceito.

Outro conceito que também será considerado nesta tese para fins complementares é o proposto pelo Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologia para Inovação (IGTI), cuja definição foi apresentada em 2015 na *International Conference on Integration of Design, Engeneering and Management for Innovation (IDEMI)*.

A criação de novos conhecimentos, ou combinação de conhecimentos existentes, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos agentes, que visa de forma sustentável à mudança social benéfica a um coletivo (BORGES *et al.*, 2015).

Nesse construto, a inovação social surge como a criação ou a combinação de conhecimentos que envolvem intencionalidade, visão sistêmica, planejamento e colaboração entre os diversos atores, visando à mudança social, benéfica e sustentável a um coletivo; tudo isso, considerando, ainda, o processo intencional, pois as inovações não se dão no vazio de propósitos, como afirma Mulgan (2010).

Quanto ao conceito de cultura organizacional e considerando suas complexidades, adota-se nesta tese o conceito proposto por Schein (1991, p. 37) sendo:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Referente ao conceito de cultura para inovação, adota-se o proposto por Dauchar (2011, p. 1), este autor entende a cultura da inovação como:

ausência de comportamentos, regras e ambientes que impeçam o desenvolvimento do ímpeto natural das pessoas em sugerir melhorias e inovações, aliada a um conjunto de visões, procedimentos e recursos que potencializem estas iniciativas.

Quanto aos conceitos de modelo teórico, para esta pesquisa, entende-se o modelo teórico como o artefato científico, parcial e aproximativo, capaz de esquematizar, de forma simbólica e imagética, a complexidade de um fenômeno sistêmico, permitindo a compreensão das relações entre os componentes envolvidos e sua posterior verificação por especialistas (BUNGE, 1974; APOSTEL, 1991; SAYÃO, 2001).

Por se tratar de um modelo teórico de cultura não haverá sua validação em organizações de inovação social, todavia, o modelo é verificado por especialistas com expertise reconhecida em inovação e empreendedorismo social.

#### 1.4 INEDITISMO

As pesquisas mais recentes sobre inovação social encontram-se no capítulo 3 onde apresenta-se os resultados da revisão sistemática da literatura. Os estudos que foram identificados abordaram a inovação social sob o enfoque da gestão e da potencialização da inovação social nas universidades, além do empreendedorismo.

No que se refere aos conhecimentos produzidos sobre inovação social, Bignetti (2011, p. 4) entende que “não representam parcela significativa das pesquisas acadêmicas, e o conjunto de abordagens, metodologias e práticas ainda não se constitui num corpo consolidado de conhecimentos”. Dauschar (2011, p. 1) considera que “nunca se falou tanto sobre a importância de se promover uma cultura da inovação para propiciar um processo criativo e sustentável de geração de produtos e soluções”. Segundo De Souza *et al.* (2011, p.2)

as práticas organizacionais, as quais resultam das ações coletivas dos atores sociais não são baseadas, unicamente, no modelo da ação individual, sendo essas práticas resultantes de toda uma lógica de comportamentos das organizações, com suas histórias, culturas e situações institucionais.

Compreender essa lógica, bem como as culturas dela decorrentes e, a partir delas, propor modelos, favorece a consolidação das inovações sociais como processo de empoderamento, protagonismo e circulação de conhecimento para toda a sociedade. A presente pesquisa vem ao encontro dessas demandas por modelos e estratégias que podem auxiliar

na compreensão e na formulação de novos modelos teóricos de cultura para inovação social nas organizações.

Partindo dessas considerações, pode-se concluir que a presente tese avança no estudo da cultura para inovação social pois, de forma inédita:

- a. Propõe um conceito seguido de um modelo de cultura para inovação social, voltado especificamente para organizações que desenvolvem este tipo de inovação;
- b. É um modelo voltado para comportamento intraorganizacional de centros de inovação social;
- c. É um modelo de cultura organizacional centrado no comportamento pró- social dos agentes.

Assim, o artefato aqui proposto busca identificar quais os elementos ou comportamentos, dentro do ambiente intraorganizacional, que favorecem a criação de uma cultura para a inovação social, ampliando o desenvolvimento de cultura para inovação social ao mitigar barreiras e sendo um facilitador a implantação desse tipo de cultura.

## 1.5 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O fato de a inovação social se diferenciar da inovação tecnológica faz com que a primeira requeira modelos, processos e indicadores distintos. Porém, deve-se considerar que ambas são complementares e que tanto a inovação tecnológica quanto a social geram aumento do capital social e econômico (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Observa-se também na literatura que, a inovação com viés competitivo, nos parâmetros clássicos de mercado e concorrência, começa a dar lugar a uma inovação preocupada em gerar valor social, capaz de alterar o imenso quadro de exclusão e marginalização pelo qual as comunidades passam (ANDRÉ; ABREU, 2006). Mas do que ocupar espaços, a inovação social também surge como uma estrutura endógena no interior dessas comunidades.

### 1.5.1 Não trivialidade

No tocante à cultura, mesmo na sua complexidade, ela favorece uma compreensão mais sistêmica a respeito do sucesso ou fracasso em determinadas organizações (SMIRCICH, 1983; DENISON, 1990). Nessa lógica, a cultura torna-se um elemento facilitador ou dificultante da gestão

do conhecimento e da inovação, dada a sua complexidade nas relações sociais e organizacionais.

De toda forma, cultura é um fator cujo interesse se encontra em plena atividade nos processos de inovação e gestão do conhecimento (SCHEIN, 2009). Shier e Handy (2016, p. 8) destacam o fato de que:

uma melhor compreensão de como essas culturas são desenvolvidas no ambiente intraorganizacional pode levar a recomendações que podem melhorar os programas de educação sem fins lucrativos e sociais que preparam os indivíduos a assumir papéis de liderança na inovação social.

A par dessas considerações, entende-se que a relevância desta pesquisa reside na possibilidade de contribuir para criação, implementação e divulgação de uma Cultura para Inovação Social (CIS) nas organizações.

### **1.5.2 Contribuições**

O modelo proposto tem como objetivo avançar na compreensão da inovação social, assim como no entendimento da cultura como um ativo organizacional que, se gerido com eficácia, pode tornar-se um potente ativo na gestão do conhecimento e nos processos de inovação social.

O modelo indicado por esta tese serve, sobretudo, para auxiliar os centros de inovação social e organizações de interesse social no desenvolvimento de uma cultura de inovação para esse fim, uma vez que os modelos de inovação social encontrados na literatura não apresentam uma abordagem integrada entre práticas, processos, cultura, atores e ferramentas.

## **1.6 ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC) caracteriza seu foco de pesquisa e formação no conhecimento e nos processos que o tornam um fator gerador de valor na sociedade contemporânea (PACHECO *et al.*, 2011). Assim, o PPGEGC/UFSC articula, segundo Freire *et al.* (2011, p. 13):

um conjunto de visões aparentemente opostas, que em um contexto interdisciplinar, se apresentam como complementares, abrindo vias para desvelar a complexidade do processo de construção do conhecimento.

A análise conceitual sobre como o conhecimento é construído parte sempre de uma pergunta epistemológica a respeito de qual o paradigma adotado para isso. Japiassu (1976, p. 73) ressalta que: “a interdisciplinaridade parte de uma axiomática comum a um grupo de disciplinas conexas e definidas em um nível hierárquico imediatamente superior, o que introduz a noção de finalidade”.

Nesse sentido, o entendimento que há uma interligação e uma finalidade entre as formas de conhecimento e a sua relação conceitual vem tomando grande espaço na literatura sobre o tema interdisciplinaridade: Pombo (1994); Maturana (1999); Dussel, Tiramonti, Birgin, (2000); Morin (2001); Sommerman (2006). Segundo esses estudiosos, os conceitos de conexão e interligação estão sempre presentes, não importando se trata de transdisciplinaridade, interdisciplinaridade ou holismo.

A aderência desta tese ao PPGEGC se dá pela conectividade e interdisciplinaridade à linha de pesquisa Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade. O tema pesquisado traz, no seu bojo, conceitos relacionados com o conhecimento para o desenvolvimento da sociedade, como uma das vocações do programa. Os conceitos de inovação social e cultura são temas de interesse do PPGEGC já tratados por pesquisadores do Programa e que, de forma colaborativa e epistemológica, contribuíram e contribuem para a tessitura desta pesquisa, dos quais se destacam os mais importantes no Quadro 1 e Quadro 2.

Quadro 1 - Relação de trabalhos sobre inovação social no PPGEGC/UFSC

<b>Relação de Trabalhos sobre inovação social no PPGEGC/UFSC</b>	
<b>Autor/ Ano</b>	<b>Título</b>
BORGES, Michele Andréia. Tese. 2017	Dinâmica das Parcerias Intersetoriais em Iniciativas de Inovação Social: da descrição à proposição de diretrizes.
SANTOS DELGADO, Ana Alexandra. Tese. 2016	Framework para Caracterizar La Innovación Social Sobre Sus Procesos.

Continua

Continuação

<b>Relação de Trabalhos sobre inovação social no PPGEGC/UFSC</b>	
JULIANI, Douglas Paulesky. Tese, 2015	Framework da Cultura Organizacional nas Universidades para a Inovação Social.
OLIVEIRA, Aline Cristina Antoneli, Dissertação, 2018	Inovação Social Digital: Mapas Conceituais baseados em uma Abordagem Integrativa.
LIRA, Cristiane da Silva Coimbra. Tese, 2018	A Tecnologia Digital como Ferramenta para Inovação Social, no Contexto de uma Organização para Impacto Social.
MASSAD, Daniela de Oliveira. Tese, 2017	A Influência das Competências do Empreendedor Social em Projetos de Inovação Social.
PRIM, Márcia Aparecida. Dissertação, 2017	Redes de Colaboração para Inovação Social no Contexto de Incubadoras Sociais.

Fonte: O autor com base no Banco de teses e dissertações.

Quadro 2 - Relação de trabalhos sobre cultura organizacional no PPGEGC/UFSC

<b>Relação de Trabalhos sobre Cultura Organizacional no PPGEGC/UFSC</b>	
<b>Autor</b>	<b>Título</b>
BOHN, Carla Silvanira. Tese, 2018.	Modelo de gestão da cultura organizacional no setor público: pesquisa-ação em ambiente legislativo.
PEPULIM, Maria Elizabeth Horn. Tese, 2017.	Diretrizes para o gerenciamento das barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas.
MELO, Michelle Bianchini de. Dissertação, 2014.	Cultura empreendedora na Universidade Federal de Santa Catarina: o centro tecnológico como espaço de práticas empreendedoras.
SARTORI, Viviane. Tese, 2017.	Inhab-read – ihr metodologia de leitura de entorno para habitats de inovação.
SCHMITZ, Ademar. Tese, 2017.	A inovação e o empreendedorismo na universidade: um framework conceitual sistêmico para promover desenvolvimento socioeconômico regional e sustentabilidade institucional.

Fonte: O autor com base no Banco de teses e dissertações.

A tese de Juliani (2015), propõe um *framework* conceitual para potencializar a inovação social nas universidades e centros universitários com base na cultura organizacional. Embora o seu *Framework* considere



a cultura organizacional como uma aliada para potencializar a inovação social, o seu modelo é restrito somente a ambientes universitários e não a organizações de inovação social em geral. Assim sendo, o modelo proposto pelo referido autor levou em conta somente a cultura organizacional de universidades públicas.

A tese de Santos Delgado (2016) analisa processos de inovação social e sugere um *framework* para identificar as características da inovação social baseado em seus processos, favorecendo a percepção se um dado projeto é de fato uma inovação social.

A tese de Borges (2017) avalia a influência das redes de conhecimento no compartilhamento e criação do conhecimento em projetos de inovação social. O estudo, dentre outras coisas, analisa e descreve a dinâmica das parcerias intersetoriais que foi conduzida por meio de um estudo com vinte iniciativas caracterizadas como inovação social pelo mapa de empreendedorismo e inovação social de Portugal e pelo centro de inovação social do Porto/Portugal.

A dissertação de Prim (2017) identifica os elementos constitutivos das redes de colaboração para inovação social, no contexto das incubadoras sociais. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, do tipo estudo de caso, em uma incubadora social. O trabalho dessa pesquisadora contribuiu com a prática da gestão do conhecimento em organizações, visto que apresenta os elementos constitutivos das redes de colaboração, para construção coletiva do conhecimento.

Na área da cultura organizacional, destacam-se os trabalhos de Bohn (2018) em cuja tese, a pesquisadora desenvolveu um modelo de gestão da cultura organizacional, denominado GCO. De acordo com a pesquisadora, o objetivo do modelo consistia em apoiar a transformação do comportamento e aprendizagem organizacional no cenário legislativo. A tese de Schmitz (2017) teve como propositura a criação de um *framework* conceitual sistêmico para promover desenvolvimento socioeconômico regional e sustentabilidade institucional.

Todos os trabalhos aqui descritos são de pesquisadores e pesquisadoras do Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (IGTI), do qual este pesquisador também faz parte, desde março de 2014.

Verifica-se que, no âmbito do PPGE GC, ainda é prospectiva a produção de conhecimentos na área; conseqüentemente, a presente tese pretende somar ao arcabouço científico do PPGE GC mais conhecimento e aprendizagem sobre inovação social e cultura, voltados especificamente para a proposta de modelos teóricos de cultura nas organizações,

fortalecendo ainda mais a pesquisa e produção de novos conhecimentos no IGTI, na linha de pesquisa de inovação social.

## 1.7 ESTRUTURA DA TESE

Segundo Severino (2017), uma tese exige pesquisa própria da área científica em que se situa, abordando um único tema e com instrumentos metodológicos específicos. De acordo com Rauen (2013, p. 1),

uma pesquisa compreende três fases principais: planejamento, execução e relato. A fase de planejamento consiste em projetar, propor ou esquematizar as diversas etapas que compõem uma pesquisa científica, incluindo: a delimitação de um tema e a prospecção de um problema; a definição de um desenho metodológico, conforme o quadro teórico referencial a ser adotado, que determine objetivos, metas, ações e procedimentos de coleta, análise e discussão dos dados ou achados a serem obtidos; e a coordenação de meios e recursos para a consecução adequada da pesquisa.

Este estudo é composto por cinco capítulos, os quais conjuntamente compõem uma estrutura sistemática e progressiva de construção de conhecimento, que parte da situação-problema, à fundamentação teórica, passando pelos processos, modelos e procedimentos metodológicos, até chegar ao modelo proposto, seguido de suas respectivas verificações.

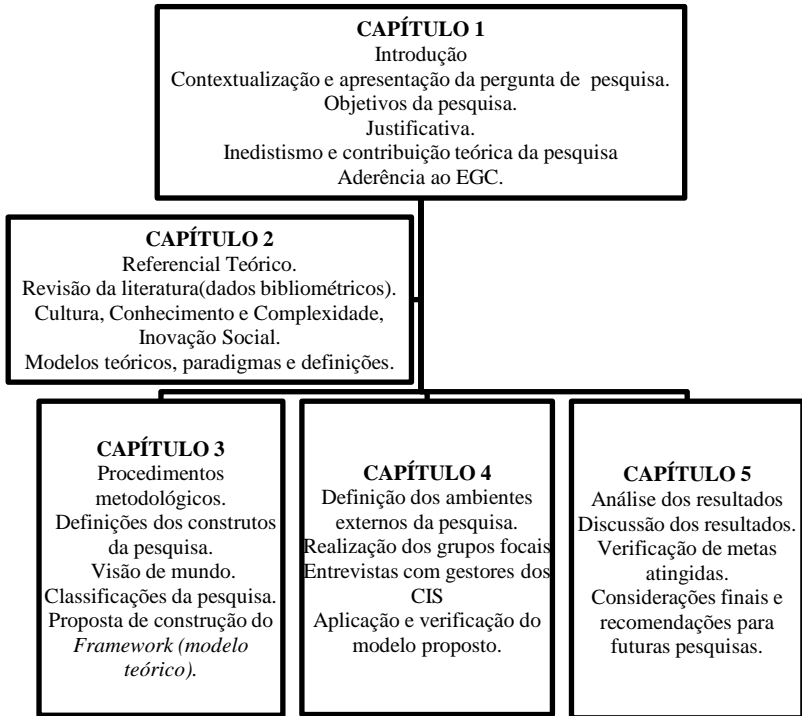
Sendo assim, a Figura 1 representa as principais fases da pesquisa, e a Figura 2 apresenta o organograma da estrutura.

Figura 1 - Fases principais da pesquisa



Fonte: Adaptado de Rauen (2013).

Figura 2 - Estrutura da Tese



Fonte: O autor.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo estão dispostos os principais estudos, pesquisas e trabalhos relacionados ao tema e considerados para esta para esta pesquisa, a partir de revisão de literatura. Sampieri (2006) preleciona que a elaboração de um referencial teórico, geralmente, compreende duas etapas: (1) a revisão de literatura correspondente; e (2) a adoção de uma teoria ou desenvolvimento de uma perspectiva teórica ou de referência.

Creswell (2010) entende que as teorias servem a distintos propósitos nas três formas de investigação: quantitativa, qualitativa e mista. Na qualitativa, em especial, com frequência, o autor entende que ela serve como lente para a investigação, além de auxiliar os pesquisadores e construtores de propostas a considerar e a planejar como a teoria pode ser incorporada a seus estudos.

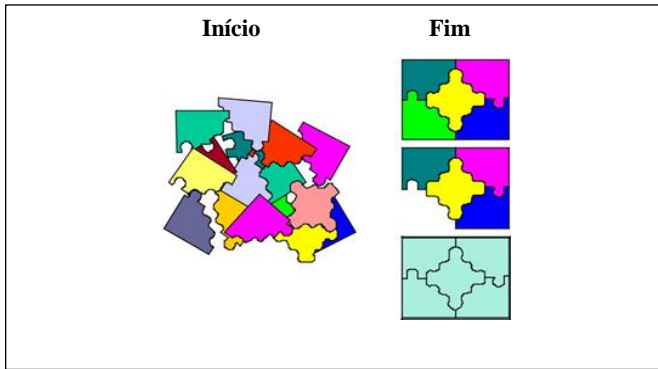
### 2.1 REVISÃO DA LITERATURA

Ao escrever sobre revisão sistemática e meta-análise, Castro (2001 p. 5) esclarece que

a literatura deve ser vista como um amontoado desorganizado de peças para vários quebra-cabeças diferentes; a realização da revisão sistemática possibilitará identificar peças que serão úteis em cada quebra-cabeça.

Presume-se, segundo o autor, que a peça não encontrada ou faltante se constitui uma lacuna, a qual deve ser preenchida pela pesquisa científica, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Possíveis conclusões de uma revisão sistemática, versão simplificada



Fonte: Castro (2001).

A revisão de literatura deste trabalho levanta os principais conceitos e construtos relacionados à inovação social, cultura para inovação e modelos teóricos. Inicialmente, partiu-se de uma busca de caráter exploratório na literatura acadêmica, fazendo a prospecção com o objetivo de perceber lacunas científicas que, *a posteriori*, representassem contribuição científica para a temática pesquisada.

Cumprida a etapa inicial, partiu-se para uma investigação sistemática. Segundo Kitchenham (2004), a busca sistemática é um meio de identificar, avaliar e interpretar toda pesquisa disponível e relevante a respeito de uma questão de pesquisa, um tópico ou um fenômeno de interesse. Segundo o autor, para cumprir seus propósitos, a investigação sistemática deve sempre partir da pergunta de pesquisa.

A busca sistemática percorreu as bases de dados Scopus, *Web of Science*, Scielo e Ebsco, acessadas no portal de periódicos da CAPES, no primeiro e segundo semestres de 2016 e atualizado em 2018, cujos resultados estão nos anexos da tese.

A primeira parte da busca ocupou-se de verificar, nas bases selecionadas, pesquisas que trouxessem a relação entre cultura, inovação social e modelos teóricos.

Quanto aos critérios definidos para a realização da etapa da coleta de dados, adotou-se os de inclusão e exclusão (filtros):

- a) Artigos que trazem a relação entre cultura, inovação social e modelos teóricos.
- b) Consideradas somente as pesquisas empíricas, qualitativa, quantitativa ou mista.
- c) Artigos em inglês, espanhol e português.

- d) Seleção de artigos que contivessem título, resumo, palavras-chave do artigo, e as palavras-chave de busca.
- e) Busca por tipo de documento artigo.
- f) Seleção de artigos disponíveis e que contivessem texto na íntegra.

A primeira busca sem os filtros para o descritor “Social Innovation” retornou com 2.457 artigos distribuídos entre as respectivas bases de dados consultadas. Para o mesmo descritor com o filtro “Article”, a busca retornou com 1.472 documentos. Ao aplicar o filtro idioma (inglês, espanhol e português), a busca resultou em 1.408 documentos.

Para o descritor “Culture\*”, aplicando-se os mesmos filtros usados para “Social Innovation”, houve retorno de 174 documentos distribuídos nas bases consultadas. A mesma busca, agora com o filtro idiomas, retornou com 120 documentos.

Quando usado o descritor “Theoretical model\*” e suas variações, a busca retornou sem nenhum documento.

Partiu-se, então, para Query (chave de busca) completa: ((TITLE-ABS-KEY("social innovation") AND TITLE-ABS-KEY(culture\*))) AND ("theoretical model\*") AND ( LIMIT-TO(DOCTYPE,"ar" ) ) AND (LIMITTO(LANGUAGE,"English")ORLIMITTO(LANGUAGE,"Spanish")ORLIMIT-TO(LANGUAGE,"Portuguese" ) ).

O resultado dessa busca conjugada gerou um portfólio de 125 artigos distribuídos nas respectivas bases de dados consultadas, que foram selecionados, em seguida excluídos os trabalhos repetidos, chegando-se a um total de 64 artigos, que foram lidos na íntegra durante o segundo semestre de 2016 e início de 2017.

Paralelamente a essas leituras, outros documentos, como teses, dissertações, livros e journals, foram consultados, considerados válidos para a tessitura da tese. Os últimos, encontrados na pesquisa exploratória inicial no *Google Scholar*.

Além do portfólio de artigos e trabalhos levantados para a pesquisa, no Quadro 3, apresentam-se os trabalhos de pesquisa produzidos de autoria e coautoria deste pesquisador, que já foram publicados e revisados durante a produção da tese.

Quadro 3 - Publicações científicas do autor durante o desenvolvimento da tese.

Publicações Científicas
1-AGUIAR, R. R. S.; DANDOLINI, G. A.; SOUSA, J. A.; FERNANDES, R. F. Diagnóstico da Cultura Organizacional como aporte a Gestão do Conhecimento. In: IV CONBREPPO, 2014, Ponta Grossa- PR.
2-AGUIAR, R. R. S.; FERNANDES, R. F.; ALVES, J. B. M.; SOUSA, J. A.; DANDOLINI, G. A.; CASAES, J. C. C. Paradigmas do Pensamento Cartesiano e do Pensamento Sistemico. In: 11º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2015, Franca - SP.
3-AGUIAR, R. R. S.; LA COSTA; SOUSA, J. A.; DANDOLINI, G. A.; FEITOSA, M. A. C. Empreendedorismo Social e Inovação Social, Convergências e Limites. In: V Congresso internacional de Conhecimento e Inovação, 2015, Joinville.
4-AGUIAR, R. R. S.; SCAINI, L.; FERNANDES, R. F.; GOMES, W. V.; VALDATI, A. B. Inovações no Agronegócio no Contexto Brasileiro: um Levantamento Bibliográfico. In: VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 2016, Ponta Grossa - PR.
5-VALDATI, A. B.; DELGADO, A. S.; AGUIAR, R. R. S.; GOMES, W. V.; BERNADES, J. F.; LAPOLLI, E. M. La Extensión Universitaria como Promotora de La Innovación Social: una revisión sistemática. In: XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária, CIGU, 2016, Arequipa.
6-GOMES, W. V.; VALDATI, A. B.; AGUIAR, R. R. S.; MARTINS, F. D.; LAPOLLI, E. M.; RAMOS, M. C. L. Modelos de Gestão Universitária baseados na Sustentabilidade Social. In: XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária, CIGU, 2016, Arequipa.
7-PRIM, M. A.; AGUIAR, R. R. S.; DANDOLINI, G. A.; SOUSA, J. A. Inovação Social e Empoderamento Comunitário: O caso do Banco de Palmas. In: VI Congresso Internacional e Conocimiento e Innovación, 2016, Bogotá.
8-VALDATI, A. B.; GOMES, W. V.; AGUIAR, R. R. S.; FERNANDES, R. F.; SOUSA, J. A. Análise Bibliométrica: suporte a decisão em grupo no contexto das ideias. In: VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 2016, Ponta Grossa.
9-GOMES, W. V.; VALDATI, A. B.; AGUIAR, R. R. S.; FERNANDES, R. F.; LAPOLLI, E. M. Gestão do Conhecimento: competência como fator do processo de inovação. In: VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 2016, Ponta Grossa.
10-DANDOLINI, G. A.; SOUSA, J. A.; AGUIAR, R. R. S.; LA COSTA; DELGADO, A. S.; BORGES, M. A. Inovação Social, uma revisão sistemática. In: Louise de Lira Roedel Botelho; Fernando Álvaro Ostuni Gauthier; Marcelo Macedo. (Org.). (Org.). Transferência de Conhecimento entre Incubadoras, Universidade e Sociedade. (org.). 1ed. Florianópolis: Pistis, 2015, v. 01, p. 205-224.

Continua



## Continuação

Publicações Científicas
11-FERNANDES, R. F.; SOUSA, J. A.; DANDOLINI, G. A.; AGUIAR, R. R. S. A Aquisição de Conhecimento no Processo de Identificação de Oportunidades nas Redes Sociais on-line. Campina Grande: Revista Perspectiva em Gestão & Conhecimento - UFPB, 2014.
12- AGUIAR, R. R. S.; FERNANDES, R. F.; GOMES, W. V.; VALDATI, A. B.; BURGER, F.; KRAEMER, R.; SOUSA, J. A. Abordagens para Seleção de Ideias: uma revisão sistemática da literatura. 2016 (Apresentação de Trabalho/Comunicação).
13- BURGER, F.; KRAEMER, R.; VALDATI, A. B.; FERNANDES, R. F.; AGUIAR, R. R. S.; GOMES, W. V.; DANDOLINI, G. A. Comunidades de Práticas: Fomentadoras da Inovação nas Organizações do Século XXI. 2016. (Apresentação de Trabalho/Comunicação)
14- FERNANDES, R. F.; AGUIAR, R. R. S.; GOMES, W. V.; VALDATI, A. B.; BURGER, F.; KRAEMER, R.; SOUSA, J. A. Diretrizes para construção de um <i>Framework</i> conceitual para o processo de identificação de oportunidades do <i>Front End</i> da inovação. 2016. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).
15- AGUIAR, R. R. S.; MOREIRA, F. K.; DANDOLINI, G. A.; FREIRE, P. S. Epistemologia do Conhecimento Coletivo: social e semântico para a web. 2017 (apresentação de trabalho/simpósio internacional).
16- FREIRE, P. S.; MOREIRA, F. K.; AGUIAR, R. R. S. Estratégia de Governança Digital: a relação entre o conhecimento e a governança pública federal.2017. (Apresentação de trabalho/simpósio internacional).

Fonte, O autor.

Os trabalhos mais relevantes achados com base nos critérios previamente estabelecidos pelo protocolo de busca foram exportados para a ferramenta EndNote, para sua posterior leitura e análise.

A revisão de literatura teve como objetivo levantar os principais conceitos, definições e construtos de “inovação social”, “cultura” e “modelos teóricos”, propostos na literatura para essas respectivas temáticas.

Foram encontrados também, estudos bibliométricos e revisões de literaturas como a de Bruno-Faria e Fonseca (2014) que abordavam a cultura organizacional a partir de modelos teóricos, bem como a sua aplicação para a inovação em empresas de pequeno porte e parques tecnológicos.

Em relação aos modelos teóricos de cultura para a inovação, a busca sistemática trouxe seis trabalhos: Zien, Buckler (1997); Martins e Martins (2002); Steele e Murray (2004); Dobni (2008); Bravo-Ibarro e Herrera (2009); Çakar e Ertürk (2010). Cada trabalho apresenta um

modelo de cultura para inovação tecnológica e de mercado e descreve como a relação entre cultura, liderança e competitividade em ambientes organizacionais podem promover uma cultura para a inovação. Todavia, nenhum dos modelos analisados trata exclusivamente de cultura para a inovação social, caracterizando assim, uma lacuna de pesquisa a ser preenchida.

Verificou-se também o trabalho de Janiunaite e Petraite (2010) cuja pesquisa não trata especificamente da cultura de inovação, no entanto, a consideram parte importante da cultura organizacional.

Em relação às teses pesquisadas, foram encontrados os trabalhos de Santos (2012), João (2014) e Juliani (2015).

A tese de Santos (2012 p. 16) tem como objetivo compreender como se dá o desenvolvimento de uma inovação social no contexto do terceiro setor e, quais os fatores impactam na sua implementação. Os resultados possibilitaram a criação de um *Framework* que contempla diferentes variáveis para o desenvolvimento de inovação social, bem como a lógica da inovação aberta, na qual diferentes atores participam e influenciam o processo.

Outro trabalho relevante trazido pela busca foi o de João (2014), que tem como objetivo propor um modelo de gestão da inovação social, a partir de práticas efetivas recomendadas pela literatura e adotadas por empresas sociais inovadoras, que contribua para potencializar sua capacidade de inovar socialmente.

A partir da busca no Banco de Teses e Dissertações do PPGEHC (BDT/PPGEHC) foi encontrada a tese de Juliani (2015), já citado no capítulo 1 item 1.6 da tese, que propõe um *Framework* conceitual da cultura organizacional nas universidades para a inovação social. Neste trabalho, o autor teve como objetivo desenvolver um *framework* conceitual para potencializar a inovação social nas universidades sob o enfoque da cultura organizacional. Na sua tese, este pesquisador voltou a lente especificamente para a potencialização da inovação social em ambientes universitários ao responder a seguinte questão de pesquisa: como a cultura organizacional pode favorecer o desenvolvimento de inovações sociais em universidades?

A presente tese avança para além da questão trazida por Juliani (2015) na medida em que propõe um modelo de cultura para inovação social para organizações diversas voltadas para esse fim e não especificamente às universidades. Assim, ao considerar outros espaços para a inovação social, a pesquisa aqui proposta, passa a interagir com o conceito de esfera pública, proposto por Habermas (1997), ao considerar

que, a esfera pública deve identificar, compreender, problematizar e propor as soluções para os dilemas da sociedade (TENÓRIO, 2005).

## 2.2 INOVAÇÃO SOCIAL, DEFINIÇÕES, ATORES, TIPOLOGIAS, MODELOS E PROCESSOS

Nesta seção, apresentam-se os conceitos, definições, atores, tipologias, modelos e processos da inovação social, identificados na busca sistemática e na literatura de referência para a área.

### 2.2.1 Inovação social, conceitos e definições teóricas

A inovação social vem ganhando destaque no cenário global como “novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais” (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010. p. 3). Nesse cenário, diversas iniciativas e experiências, algumas exitosas e outras nem tanto, são implementadas nos mais variados contextos e culturas, aumentando a capacidade de interação entre grupos e organizações sobre inovação social enquanto processos e resultados.

Encontrar um conceito de inovação social que satisfaça a sua complexidade requer uma análise mais detalhada dos seus construtos na literatura, tendo em vista que, quando se fala em IS há uma amplitude conceitual da expressão, quer por parte dos autores, quer por partes das organizações (Quadro 4).

Quadro 4 - Conceitos e definições autorais de IS encontrados na literatura

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Conceito</b>
Fairweather	1967	Inovação social significa gerar soluções alternativas para os problemas sociais com um mínimo de perturbação da ordem ( <i>apud</i> HORTA, 2013, p. 25).
Taylor	1970	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais ( <i>apud</i> HORTA, 2013, p. 25; BIGNETTI, 2011, p. 6).
Chambon, David e Devevey	1982	Práticas que permitem, de forma direta ou indireta, indivíduos ou grupos assumir uma necessidade social ou um conjunto de necessidades sociais, que não estão satisfeitos (p. 8).

Continua

Autor	Ano	Conceito
Crozier e Friedberg	1993	Um processo de criação coletiva na qual os seus membros aprendem, inventam e colocam em prática as novas regras do jogo de colaboração e de conflitos sociais, em outras palavras, uma nova prática social, em que neste processo, eles aprendem habilidades cognitivas, racionais e organizacionais necessárias (p. 19).
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 ( <i>apud</i> DAGNINO; BRANDÃO; NOVAES, 2004, p. 21).
FINEP	2000	Criação de tecnologias, processos e metodologias originais que possam vir a se constituir em propostas de novos modelos e paradigmas para o enfrentamento de problemas sociais, combate à pobreza e promoção da cidadania (p. 1).
Mumford	2002	A geração e a implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender a uma ou mais metas em comum ( <i>apud</i> HORTA, 2013, p. 25).
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 ( <i>apud</i> HORTA, 2013, p. 25; BIGNETTI, 2011, p. 6).
Goldenberg	2004	É o desenvolvimento e aplicação de novas ou melhoradas atividades, iniciativas, serviços, processos, ou produtos concebidos para atender desafios sociais e econômicos, enfrentados por indivíduos ou comunidades (p. 4).
Neamtan e Downing	2005	Refere-se a uma nova forma de relações sociais, incluindo inovações organizacionais e institucionais, novas formas de produção e consumo, e novas relações entre desenvolvimento econômico e social (p. 12).

Continua

## Continuação

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Conceito</b>
Andre e Abreu	2006	Uma resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, ligando simultaneamente três atributos: (i) satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; (ii) promoção da inclusão social; e (iii) capacitação de comunidades.
Fares	2007	É um conjunto de processos, produtos e metodologias que possibilita a melhoria da qualidade de vida do outro e diminua as desigualdades. Ou seja, é a contribuição para a sustentabilidade da comunidade e do país (p. 9).
Heiskala	2007	As inovações sociais são as alterações nas estruturas culturais, normativas ou reguladoras da sociedade que aumentam seus recursos de poder coletivo e melhoram o seu desempenho econômico e social (p. 59).
Moulaert <i>et al.</i>	2007	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e <i>empowerment</i> ) por meio da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária ( <i>apud</i> HORTA, 2013, p. 25; BIGNETTI, 2011, p. 6).
Mulgan <i>et al.</i>	2007	Refere-se a novas ideias que trabalham para alcançar os objetivos sociais [...]. Atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos objetivos principais são sociais (p. 8).
Phills, Deiglmeier e Miller.	2008	É uma nova solução, para um problema social, que é mais efetivo, eficiente, sustentável ou justo do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como um todo e não indivíduos em particular (p. 39).
Zentrum für Soziale Innovation	2010	São conceitos e medidas para resolver desafios sociais que são aceitos e utilizados por grupos sociais afetados (p. 2).
Bacon <i>et al.</i>	2008	Nós usamos o termo "inovação social" para nos referirmos a novas ideias (produtos, serviços e modelos) desenvolvidas para atender às necessidades sociais não satisfeitas (p. 13).

Continua

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Conceito</b>
Adams e Hess	2008	Como meios de ruptura de modelos convencionais de enfrentamento de necessidades sociais não atendidas pela criação de novas e sustentáveis capacidades, ativos ou oportunidades para a mudança (p. 13).
Pol e Ville	2009	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida (p. 881).
Andrew e Klein	2010	A inovação social que envolve o desejo de fazer as coisas de forma diferente, a pensar em termos de transformações para as instituições e práticas sociais (p. 22). A inovação social requer aprendizagem e capacidade institucional para aprender. Regiões de aprendizagem e instituições de aprendizagem são, portanto, elementos críticos nos processos de inovação social (p. 23).
Cahill	2010	Iniciativa, produto, processo, ou programa que altera profundamente as rotinas básicas, recursos e fluxos de autoridade ou crenças de algum sistema social (exemplo, indivíduos, organizações, vizinhança, comunidades, sociedades inteiras) (p. 259).
Dawson e Daniel	2010	A inovação social pode ser amplamente descrita como o desenvolvimento de novos conceitos, estratégias e ferramentas que apoiam grupos na realização do objetivo de melhoria do bem-estar. Inovação social trata-se de como resolver os desafios sociais e cumprimento de metas sociais para melhorar o bem-estar social (p. 10).
Murray, Caulier-Grice e Mulgan	2010	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 para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir (p. 3).
Westley e Antadze	2010	Um complexo processo de introdução de novos produtos, processos ou programas que profundamente alteram as rotinas básicas, de recursos e de fluxos de autoridade, ou crenças do sistema social em que ocorre a inovação. Tais inovações sociais bem-sucedidas têm durabilidade e impacto amplo (p. 2).

Continua

## Continuação

Autor	Ano	Conceito
Howaldt e Schwarz	2010	É uma nova combinação e/ou uma nova configuração de práticas sociais em determinadas áreas de ação ou contextos sociais provocados por determinados atores ou constelações de atores de forma intencional direcionadas com o objetivo de melhor satisfazer ou atender necessidades e problemas com o que é possível com base em práticas estabelecidas (p. 21).
Bignetti	2011	O resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral (p. 4).
Neumeier	2012	Como mudanças de atitudes, comportamentos ou percepções de um grupo de pessoas unidas em uma rede de interesses alinhados em relação ao horizonte do grupo de experiências conduzem a novas e melhores maneiras de ação colaborativa dentro do grupo e além dele (p. 55).
Caulier-Grice <i>et al.</i>	2012	Inovações sociais são novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos etc.) que atendem simultaneamente a uma necessidade social (de forma mais eficaz do que soluções existentes) e conduzem a capacidades e relacionamentos novas ou aperfeiçoadas e uma melhor utilização dos bens e recursos. Em outras palavras, as inovações sociais são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade para agir (p. 18).
Horta	2013	Um processo colaborativo que visa a gerar soluções duradouras que atendam às necessidades sociais de grupos, de comunidades e da sociedade em geral (p. 28)
Cunha e Benneworth	2013	São sistemas de mudança através do desenvolvimento de novas soluções na fronteira abrangendo comunidades de aprendizagem para criar valor social e promover o desenvolvimento da comunidade, desafiando as instituições sociais existentes, através de ação colaborativa desenvolvendo redes mais amplas (p. 9).

Continua

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Conceito</b>
Cajaiba-Santana	2014	As inovações sociais estão associadas com a intenção planejada, coordenada, objetivo orientado, e as ações legitimadas empreendidas pelos agentes sociais que visam a mudança social que vão surgir no estabelecimento de novas práticas sociais (p. 44).
Anderson, Curtis e Wittig	2014	Novas soluções para os desafios sociais que têm a intenção e o efeito da igualdade, da justiça e empoderamento (p. 28)

Fonte: Borges *et al.* (2015).

A inovação social também possui seus conceitos definidos por organizações especializadas, conforme é possível observar no Quadro 5.

Quadro 5 - Conceitos de IS propostos por organizações especializadas

<b>Organização</b>	<b>Conceito</b>
Programa LEED da OCDE	Inovação Social é aquela que diz respeito a: mudança conceitual de processo ou produto; mudança organizacional; mudança no financiamento; e pode lidar novas relações com partes interessadas e territórios; Inovação social procura novas respostas para os problemas sociais por: identificar e entregar novos serviços que melhoram a qualidade de vida dos indivíduos e das comunidades; identificar e implementar novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação como elementos diversos em que cada um contribui para melhorar a posição dos indivíduos na força de trabalho.
Centre for Social Innovation (CSI)	Novas ideias que resolvem desafios existentes sociais, culturais, econômicos e ambientais para o benefício das pessoas e do planeta. A verdadeira inovação social é uma mudança de sistema, ela altera permanentemente as percepções, comportamentos e estruturas que anteriormente deram origem a esses desafios.
FINEP	Criação de tecnologias, processos e metodologias originais que possam vir a se constituir em propostas de novos modelos e paradigmas para o enfrentamento de problemas sociais, combate à pobreza e promoção da cidadania (p. 1).
Stanford Social Innovation Review	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais ( <i>apud</i> HORTA, 2013, p. 25; BIGNETTI, 2011, p. 6).

Continua



Continuação

<b>Organização</b>	<b>Conceito</b>
CRISES	Uma intervenção iniciada por atores sociais para responder a uma inspiração, para prover uma necessidade, para beneficiar-se de uma oportunidade capaz de modificar as relações sociais, para transformar os padrões de comportamento estabelecidos ou para propor novas orientações (p. 1).
The Young Foundation	Novas ideias que trabalham para a consecução de dos objetivos sociais.
CAIS	Uma nova solução para um problema social. Uma solução mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa que as soluções já existente, e que, prioritariamente, gere valor para a sociedade como um todo em vez de beneficiar apenas alguns indivíduos.
3M Inovação	São estratégias, conceitos e ideias que atendem às necessidades sociais e fortalecem a sociedade civil.
SocioEco	A inovação social consiste em uma ruptura na maneira de fazer as coisas, um elemento inovador em um contexto dado. Ela representa uma descontinuidade com relação às soluções habitualmente oferecidas e fornece uma resposta criativa a problemas de tipo econômico e social, não satisfeitos nem pelo mercado nem pelo Estado. Portanto, ela contribui para o bem-estar das pessoas e das comunidades.

Fonte. Adaptado de Borges *et al.* (2015).

A profusão de conceitos e definições nos Quadros 3 e 4 favorece a percepção de que, tanto institucional quanto autoral, a inovação social ainda é um termo em plena construção.

Os estudos relacionados aos construtos sobre inovação social tiveram um significativo avanço a partir do ano 2000 (PRIM, 2017). Assim, percebe-se que, de acordo com a aplicação, bem como os objetivos, o conceito de IS acaba por receber uma definição específica, quanto aos seus processos e resultados, sem perder a sua essência: uma nova solução para um problema social (STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW, 2003).

Para efeitos desta tese e tendo em vista que as definições de inovação social são bastante plurais, adota-se, como conceitos norteadores, o proposto por Mulgan (2006, p. 146) e o proposto por Borges (*et al.*, 2015) já declarado no escopo da pesquisa Capítulo 1 item 1.3.1.

## 2.2.2 Inovação social e seus atores

O Sistema Nacional de Inovação (SNI) define como atores da inovação as Empresas, os Especialistas, os Institutos e Centros Tecnológicos de Inovações (ICTIs), os Agentes de Inovação e os Grupos de P&D.

Quanto aos atores da IS, segundo Juliani (2015), eles surgem a partir da interatividade entre agentes (desenvolvedores e beneficiários) e estrutura social (meio em que vivem).

Mulgan (2007) considera que há três tipos de atores no processo de inovação social: indivíduos, movimentos sociais e organizações. Há, no entanto, a possibilidade do surgimento de um quarto ator, o Governo, pois, de acordo com a literatura, as políticas públicas também podem tomar forma de inovação social por meio de iniciativas governamentais (ANDRÉ; ABREU, 2006; RUEDE; LURTZ, 2012; BULUT; EREN; HALAC, 2013). A Figura 4 apresenta de maneira mais elaborada como esses atores estão dispostos na inovação social.

Figura 4 - Atores da inovação social



Fonte: Juliani (2015).

Dos quatro atores ilustrados na Figura 4, os indivíduos desempenham uma função essencial no protagonismo da IS. Seu papel está relacionado com a iniciativa de perceber e identificar oportunidades

dentro do contexto social para então acionar outros atores que, em conjunto, possam colaborar no processo de soluções socialmente inovadoras (MULGAN, 2007).

Sobre os atores da inovação social e seus papéis no processo, em especial o ator organizacional, Correia (2015, p. 22) preleciona que

o ator organizacional tem um papel destacado dentro das iniciativas de inovação social, como articulador da identificação das necessidades sociais não satisfeitas (dimensão necessidades sociais); gerenciador das relações sociais, especialmente no que se diz respeito à governança e participação de todos os envolvidos (dimensão processo); apontador da capacidade inovativa das ideias implementadas (dimensão caráter inovador); e como difusor dos ganhos sociais causados na comunidade (dimensão ganhos e respostas sociais).

Segundo Correia (2015), o ator organizacional carrega consigo a responsabilidade não apenas de articulador a partir da identificação de oportunidades, mas também a responsabilidade de gerir as relações advindas do processo de inovação social, além de difundir o resultado benéfico da IS.

Santos Delgado (2016) esclarece que a ausência de atores organizacionais no processo de inovação social a tornaria uma ideia inócua, pois as organizações desempenham uma função vital no papel de divulgação das IS.

Na visão de Correia (2015), o papel dos atores organizacionais deve ser estudado para que seja possível mapear a extensão, características, impactos e resultados das inovações sociais para a transformação social (Figura 5).

Figura 5 - Inovação social nas abordagens orientadas a processo e resultado



Fonte: Correia (2015).

Quanto aos atores caracterizados como movimentos sociais, geralmente, partem da sociedade civil pelo interesse de transformação do contexto social onde vivem (CORREIA, 2015).

Em seu trabalho intitulado, *Palco de Inovação Social: Atores em Movimentos*, Silva e Almeida (2015, p. 37) consideram que os inovadores sociais, na medida em que se tornam atores socialmente empreendedores, caracterizam-se como agentes de mudança por:

- (i) adotarem uma missão social; (ii) procurarem continuamente novas oportunidades que sirvam essa missão; (iii) incorrerem num processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem; (iv) não se limitarem à mobilização de recursos disponíveis; e, ainda, (v) por prestarem contas às suas clientelas e beneficiários.

Della Porta e Diani (1999, p. 17) declaram que os movimentos sociais são “as redes informais baseadas em crenças partilhadas e solidariedade, que são mobilizados em questões controversas, por meio do uso frequente de várias formas de protesto”.

Esses atores da inovação social partilham anseios e demandas não satisfeitas, quer pela estrutura social, quer pelo governo. Assim, Silva e Almeida (2015, p. 43) entendem que esses movimentos sociais “acontecem como produto de uma construção coletiva, decorrente da partilha de uma matriz de princípios identitários e de uma posição de adversariedade face às normas e instituições conservadoras”.

Quanto ao ator Governo, a literatura classifica-o como um agente de inovação por meio de políticas públicas capazes de fomentar e financiar projetos de inovação social (ANDRÉ; ABREU, 2006; GOLDENBERG *et al.*, 2009; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Na visão de Juliani (2015), o governo também atua como fomentador de inovações sociais, seja por responsabilidade social, seja porque as suas funções exigem.

### **2.2.3 Inovação social e seus modelos**

Antes de iniciar esta subsecção, faz-se necessário apresentar as diferenças existentes entre inovação tradicional/ tecnológica e inovação social.

De acordo com Bignetti (2011), há entre a inovação social e a tecnológica intersecção que impede a exclusão mútua sob todos os

aspectos. Porém, segundo o referido autor, há diferenças marcantes entre elas, conforme apresentado no Quadro 6.

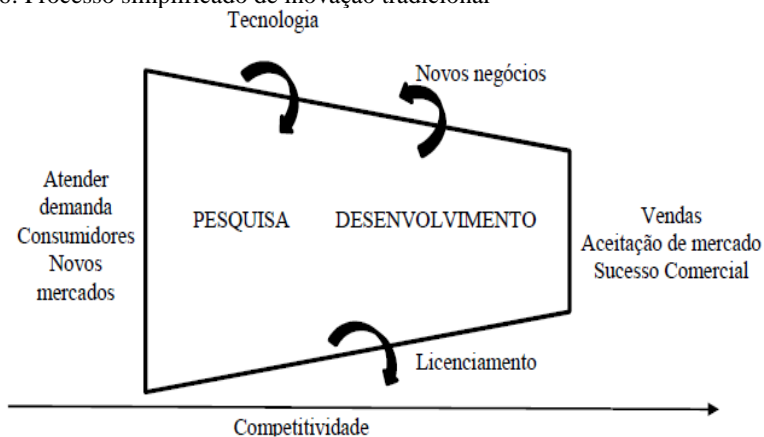
Quadro 6 - Distinções entre inovação tecnológica e social

Quanto (a)	Inovação Tecnológica	Inovação Social
Valor	Apropriação de valor	Criação de valor
Estratégias	Vantagens competitivas	Resolver questões sociais
Lócus da Inovação	Empresa	Ações comunitárias
Difusão do Conhecimento	Mecanismos de proteção Intelectual impedem concorrência	Mecanismos que favorecem a difusão, através da transposição de uma comunidade a outra

Fonte: Adaptado de Bignetti (2011).

Segundo João (2014, p. 58), há seis diferenças principais entre inovação tradicional e inovação social. As Figuras 6 e 7 apresentam uma relação comparativa entre os dois modelos.

Figura 6: Processo simplificado de inovação tradicional



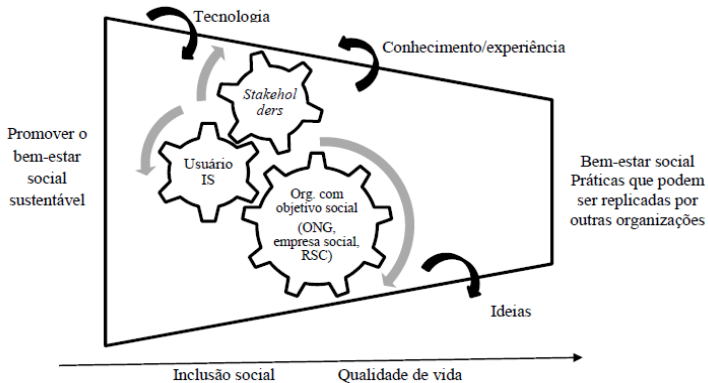
Fonte: João (2014).

Verifica-se na Figura 6 que o *input* desse tipo de inovação é a competitividade empresarial, representado pela manutenção e/ou atendimento de novos mercados, tendo como resultado a competitividade, o lucro e o sucesso comercial (JOÃO, 2014).

No processo simplificado de IS, representado na Figura 7, surgem as diferenças mais marcantes entre os dois processos. De acordo com João (2014, p. 60),

na inovação social as ideias geradas no início do processo buscam promover a melhoria da qualidade de vida, e, para tal, são selecionadas e desenvolvidas pela organização juntamente com seus stakeholders e potenciais usuários da IS (representados na figura por três engrenagens), ou seja, há uma responsabilidade conjunta pela geração e difusão da inovação social (produtos, processos ou práticas são aceitos pela sociedade e replicados por outras organizações).

Figura 7 - Processo simplificado de inovação social



Fonte: João (2014).

A autora vai mais além e acrescenta que, diferentemente da inovação tecnológica, “na inovação social não há comercialização, mas sim, troca de ideias, tecnologias e conhecimentos gerados/utilizados no processo” (JOÃO, 2014, p. 59).

Mulgan (2010) chama a atenção para o fato de que os modelos tradicionais de inovação não podem ser automaticamente transportados para os modelos de inovação social. De acordo com João (2014, p. 130),

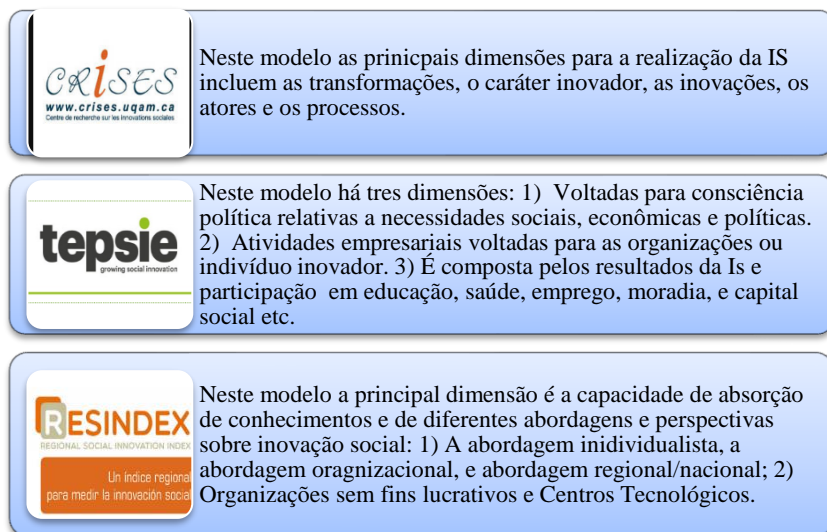
o desenvolvimento da inovação social é suportado pela rede que se forma e é suportada pelo desejo de gerar bem-estar social, o que minimiza conflitos, se comparado à inovação tradicional, em que a maximização de lucros pode criar um ambiente hostil entre os parceiros.

Em recente estudo sobre inovação social no contexto brasileiro, Franco *et al.* (2016) apresentam três modelos analíticos para mensurar atividades de inovação social. Os três modelos trazidos por eles nesse estudo são, na realidade, modelos de avaliação de programas desenvolvidos em centros de inovação social, e não modelos de IS propriamente. Tais modelos foram propostos em diferentes países: Europa: País Basco e Espanha; América: Canadá e EUA; Ásia: Índia e Malásia. Assim, constituem-se em modelos de mensuração da inovação social com propostas diferenciadas para os três continentes.

O primeiro modelo apresentado foi proposto por Tardif (2005) e desenvolvido pelo *Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales* (CRISES), no Canadá. O segundo é o da Fundação TEPSIE (*The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe*), discutido e apresentado por Bund *et al.* (2013) e o terceiro e último deles foi criado pela RESINDEX (*Regional Social Innovation Index*).

Na Figura 8 apresenta-se um resumo estruturado de cada modelo de avaliação, visando à sua percepção macro sobre inovação social, bem como suas principais dimensões propostas.

Figura 8 - Principais dimensões dos modelos de inovação social propostos por centros de inovação



Fonte: Adaptado de Franco *et al.* (2016).

Quanto aos modelos de inovação social propriamente ditos, a literatura é muito escassa. Durante a pesquisa, a busca retornou com apenas sete modelos, o de Taylor (1970) e o de Nomura e Kubota (2007), sendo este um modelo fundamentado na gestão do conhecimento. Depois Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), no livro *The Open Book of Social Innovation*, propõem um modelo voltado para o campo empreendedor. Há também o modelo de complexidade proposto por Goldstein; Hazy e Silberstang (2010), que está voltado para as empresas sociais. O modelo de Batistti (2012), propõe o desenvolvimento de processos de novos serviços de empresas com uso intensivo de conhecimento nas economias emergentes. O penúltimo modelo, é proposto por João (2014), trata-se de um modelo de gestão da inovação social para empresas sociais. E, por último, o trabalho de Juliani (2015), que propõe um *framework* para potencializar a inovação social nas universidades.

Passa-se, então, à análise dos modelos propostos na literatura, com base em suas principais características.

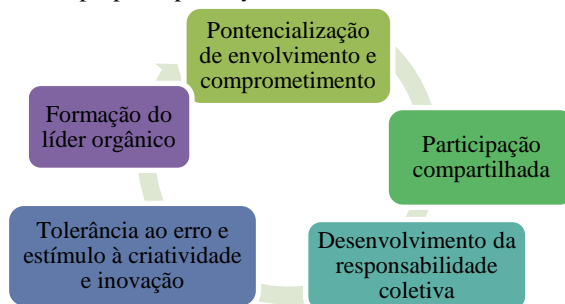
#### 2.2.3.1 Modelo de inovação social proposto por Taylor

O primeiro modelo encontrado na literatura foi proposto por Taylor (1970) em seu trabalho de inovação social. Foi, na realidade, um marco introdutório às propostas futuras para modelos de inovação social.

Como estudioso do comportamento humano, desenvolveu, em conjunto com outros pesquisadores, em 1963, um programa de apoio psicossocial para pessoas de baixa renda. O programa tinha, dentre outros objetivos, recuperar a autoestima de indivíduos afetados pela depressão econômica dos anos 60, especialmente, populações que haviam perdido o emprego. Na Figura 9 são apresentados os cinco princípios básicos do seu modelo.



Figura 9 - Modelo proposto por Taylor



Fonte: Adaptado de Taylor (1970).

Em síntese, seu modelo propõe cinco etapas:

- 1- Potencialização do comprometimento e envolvimento das pessoas com o projeto.
- 2- A participação compartilhada dos membros das equipes em outras organizações na mesma comunidade.
- 3- O desenvolvimento do senso de responsabilidade coletiva, sem designar um indivíduo específico (líder) que respondesse pelos demais membros, propiciando um protagonismo coletivo.
- 4- A tolerância ao erro, dando liberdade para os membros proporem suas ideias, estimulando a criatividade e a inovação.
- 5- A formação do líder orgânico, ou seja, indivíduos que, dentro das equipes, demonstram habilidades de gerir os demais membros em um plano de atividades estabelecidas em conjunto.

O modelo de Taylor (1970) já trazia na sua proposta elementos basilares de cultura organizacional: valores compartilhados, aprendizado, liderança, tolerância ao erro, etc.. No entanto, não se tratava necessariamente de um modelo de cultura para inovação social, mas sim, um modelo de ação local e imediata.

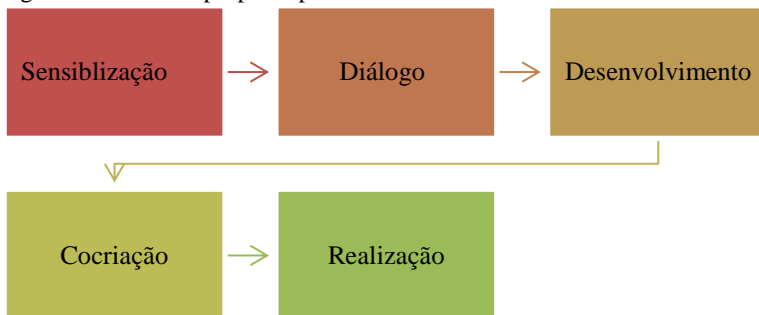
### 2.2.3.2 Modelo de inovação social proposto por Nomura e Kubota

O segundo modelo encontrado na literatura foi o de Nomura e Kubota (2007). Verifica-se um lapso temporal de 37 anos entre os dois modelos. Como dito anteriormente, o referido modelo de inovação social é proposto com base na gestão do conhecimento.

Os autores fizeram um apanhado de quinze boas práticas de organizações europeias e japonesas, cuja liderança se baseava nos fundamentos da gestão do conhecimento. O resultado dessas boas práticas, percebidas nessas organizações, gerou um relatório de pesquisa publicado em 2007, denominado “*Social Innovation Management with Resonant Individuals' Insights.*” Nele, os autores relatam que, durante o programa de *benchmarking* de conhecimento, realizado em 2006, no qual o tema foi inovação contínua e crescimento orgânico, descobriram que a maior lacuna deixada pelos atores era a comunicação entre funcionários de setores diferentes e a cultura para desafiar e permitir o erro. Em outras palavras, criar uma organização em que cada membro contribui para a inovação leva a uma diferença no resultado, que está além das estratégias tecnológicas (NOMURA; KUBOTA, 2007).

O modelo apresentado por esses autores é composto de cinco etapas: Sensibilização; Diálogo; Desenvolvimento; Cocriação e Realização (Figura 10).

Figura 10 - Modelo proposto por Nomura e Kubota



Fonte: Adaptado de Nomura e Kubota (2007).

Das cinco etapas que envolvem o modelo proposto, conforme Quadro 7, a sensibilização, o diálogo e a realização são as mais resistentes e desafiadoras. Essas etapas não são fáceis de implementar em empresas que não têm características de melhores práticas. Isso pois, nem todas as organizações estão dispostas a propiciar um ambiente de “*Ba*”, ou seja:

um espaço capaz de provocar interação entre os colaboradores no contexto da criação de relacionamentos e, por conseguinte, a criação de conhecimentos, pois envolve uma interação muito

mais forte entre pessoas que em tecnologia (NOMURA; KUBOTA, 2007).

Quadro 7 - Etapas do modelo de inovação social

<b>Ações</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>Resultados Esperados</b>
Sensibilização	Desenvolver no indivíduo a paixão pelo altruísmo. Sensibilidade para as demandas sociais	Formação de indivíduos sensíveis e coesos
Diálogo	A partir da sensibilização, criar a oportunidade de trocas de ideias e experiências entre os envolvidos em um ambiente receptivo. Recomenda-se o BA.	Criação de conhecimento com a evolução da ideia primária a um conjunto de ideias mais elaboradas
Desenvolvimento	Definição de um plano, a partir das ideias compartilhadas e elaboradas	Um conjunto de ações bem definidas e planejadas
Cocriação	Desenvolvimento do plano de ação com todos os agentes e colaboradores envolvidos	Formação de mercado para a inovação social. (Consumidores da IS)
Realização	Quando o valor gerado pela inovação social permeia toda a sociedade envolvida com ela	Comunidades socialmente inovadoras

Fonte: Adaptado de Nomura e Kubota (2007).

No modelo em questão, verifica-se que há limitações quando proposto em empresas cuja estrutura ainda está muito centrada nos “tabus” da cultura organizacional, que acaba por impor certos limites à sensibilização e ao diálogo, dificultando a liberdade para a criação de uma cultura de inovação social.

### 2.2.3.3 Modelo de inovação social proposto por Murray, Caulier-Grice e Mulgan

O terceiro modelo trazido pela literatura e, até o momento, o mais utilizado em trabalhos sobre inovação social, é do modelo apresentado na obra *The Open Book of Social Innovation*, de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), ilustrado na Figura 11.

No modelo citado, os autores voltam sua lente para o campo empreendedor, em especial, o empreendedorismo social. Os autores partem do seguinte conceito de Inovação Social:

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 para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 3).

No modelo, há um processo que envolve seis estágios. Esses estágios vão desde a ideia principal até o impacto causado na comunidade; no entanto, os autores apontam que esses estágios nem sempre são sequenciais; são eles:

- 1) Estímulos: correspondentes a incitações e desafios propostos a partir da necessidade de inovação: secas, tragédias sociais, insuficiência de recursos públicos em setores sociais, crises, falta de insumos, etc. É neste primeiro estágio que o inovador social busca inspiração ao perceber o problema;
- 2) Proposição: Neste estágio, são geradas as ideias e propostas criativas para o enfrentamento do problema;
- 3) Prototipação: Neste estágio, há o teste das ideias quanto à sua viabilidade e aplicabilidade no contexto a ser empregado;
- 4) Sustentação: É o momento em que a inovação se torna uma prática capaz de se manter de forma sustentável e adaptativa ao ambiente, gerando um modelo cuja permanência seja duradoura em relação aos recursos disponíveis;
- 5) Escalonamento: Diz respeito ao escalonamento e difusão da inovação social, estratégias para disseminar a inovação;
- 6) Mudança Sistêmica: É o último estágio do processo. Está diretamente ligado à mudança sistêmica provocada pela inovação social no ambiente.

O processo em foco está representado na Figura 11.

Figura 11 - Modelo de inovação social proposto por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)



Fonte: Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010).

#### 2.2.3.4 Modelo de Inovação Social proposto por Goldstein, Hazy e Silberstang

Igualmente merece destaque o trabalho de Goldstein, Hazy e Silberstang (2010), publicado com o título: *A Complexity Science Model of Social Innovation in Social Enterprise*. Nesse trabalho, os autores apresentam um modelo científico baseado em complexidade para inovação social em empresas sociais.

Os três componentes do modelo incluem: (1) representação da evolução da inovação social, utilizando sistemas dinâmicos não lineares com parâmetros e atrativos; (2) um modelo de catástrofe aguda de divisão ou o surgimento de um novo atrator; e (3) o papel da emergência em sistemas complexos, utilizando operações recombinantes (Figura 12).

Figura 12 - Modelo de inovação social proposto por Goldstein, Hazy e Silberstang (2010)



Fonte: Adaptado de Goldstein *et al.* (2010).

O modelo, segundo esses autores, representa o surgimento da inovação social como um sistema dinâmico evolutivo governado pela interação de dois parâmetros. O primeiro deles é a tensão de oportunidade ou o grau de coordenação e organização em nível coletivo necessário para resolver problemas sociais ou aproveitar as oportunidades sociais. O segundo é a diferença informacional, que está relacionada com a acessibilidade da informação por meio de redes sociais, que conectam os principais atores do sistema social em consideração.

Segundo os autores do modelo em tela, o parâmetro das diferenças informacionais também se refere a experiências de novidade social que atuam como sementes das inovações sociais emergentes. Uma vez que a inovação social é entendida como o surgimento de um novo atrator que reflete as inovações sociais, esse novo atrator é mostrado para substituir um atrator originário que representa práticas "comerciais e usuais" inadequadas e redes sociais que não conseguiram resolver o problema social ou tomar "vantagem" da oportunidade. Em um limiar crítico, o sistema social sofre a bifurcação à medida que os componentes sociais existentes são recombinados, levando à geração de novas formas sociais que podem resolver o problema social de maneira mais adequada ou

aproveitar a oportunidade (GOLDSTEIN; HAZY; SILBERSTANG, 2010).

Este modelo ajuda a compreender como a inovação ou as inovações sociais são geradas, baseando-se na teoria da complexidade. De acordo com João (2014, p. 62), no modelo em foco,

inovação social é entendida como novas práticas que substituem o atual comportamento, porque são mais efetivas, e o seu surgimento é visto como um sistema dinâmico regido por dois parâmetros: a) coordenação e a organização em nível coletivo, que são necessárias para explorar oportunidades e resolver problemas sociais; e b) acesso a informações e experiências (conhecimento) por meio da rede que liga os atores ao sistema.

O modelo proposto aqui não é baseado em cultura organizacional como o indicado por Taylor, (1970) ou na gestão do conhecimento, tal como o sugerido por Nomura e Kubota (2007); também não é fundamentado em estágios, como o proposto por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010). Trata-se de um modelo baseado em parâmetros combinados de um sistema complexo. Assim, o modelo apresenta uma estrutura que parte das empresas sociais, da identificação de oportunidades e interação com a expertise necessária para a coordenação e organização do aparato coletivo de agentes e atores para gerar inovação social.

### 2.2.3.5 Modelo de inovação social proposto por Batistti

O quinto modelo trazido nesta seção é o modelo de Batistti (2012), o qual surge com a publicação do trabalho *Social innovation: the process development of knowledge-intensive companies*.

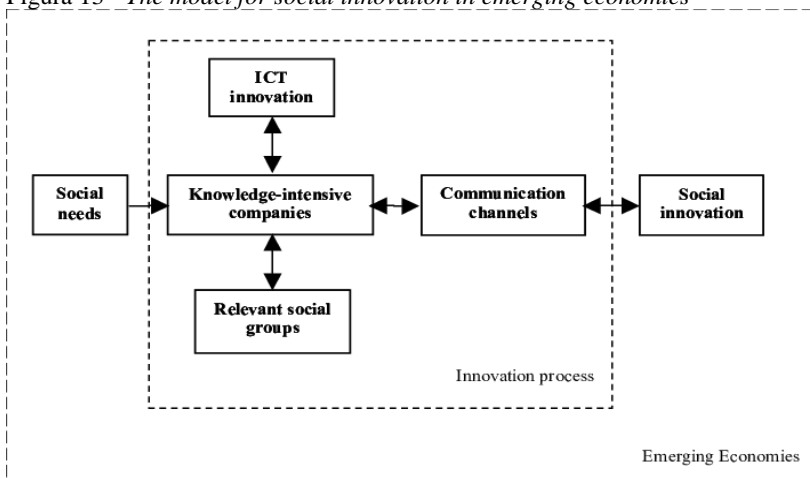
O principal objetivo de sua pesquisa, segundo o próprio Batistti (2012), foi explorar empresas intensivas em conhecimento no Brasil, com a finalidade de verificar como elas organizam o processo de desenvolvimento de novos serviços para alcançar as necessidades econômicas e sociais.

A sua pergunta de pesquisa foi a seguinte: como as empresas desenvolvem processos sociais que permitem a inovação apoiada por grupos sociais relevantes, para lidar com as necessidades sociais latentes

nas economias emergentes e manter a vantagem competitiva sob condições turbulentas? (BATISTTI, 2012).

O principal resultado da pesquisa foi a apresentação de um modelo para o desenvolvimento de processos de novos serviços de empresas com uso intensivo de conhecimento nas economias emergentes (Figura 13). O resultado revelou como a integração de usuários e grupos sociais relevantes no processo de inovação pode apoiar as empresas na organização de processos de inovação para a realização de desafios econômicos e sociais (BATISTTI, 2012).

Figura 13 - *The model for social innovation in emerging economies*



Fonte: Batistti (2012).

Verifica-se que o modelo é composto por entrada (Necessidades Sociais) e saída (Inovação Social), e que quatro elementos compõem o seu processo:

1. *ICT Innovation*: representa a inovação atualmente disponível em grandes empresas, comunidade de desenvolvedores de software, centros de pesquisa, incubadoras tecnológicas, operadores de serviços e outras organizações onde as TICs poderiam ser consideradas como principal agente para o sucesso da inovação. (BATISTTI, 2012)
2. *Relevant Social Groups*: representa os grupos mais importantes (como atores relevantes fora da rede tecnológica das empresas) para estar conectado com empresas com conhecimento intensivo no processo de inovação. Esses



- grupos devem fornecer informações sobre valores sociais, normas atualizadas e regras, nas quais os usuários podem expressar os requisitos a respeito de certos domínios, como a segurança em economias emergentes (BATISTTI, 2012)
3. *Knowledge-Intensive*: o grupo de gestão principal (parceiros fixos internos para gerir a inovação social) e os principais parceiros externos (não parceiros fixos, podem ser alterados com base nas mudanças ambientais). Nesta fase, as empresas começam a desenvolver um processo de inovação baseado em requisitos sociais. O processo de interpretação das necessidades sociais permite às empresas garantir vantagens competitivas em ambientes hipercompetitivos, e, ao mesmo tempo, ajuda na solução dos problemas sociais. O processo aberto permite a inovação colaborativa com fortes parceiros que são intensivos em tecnologia. Nesse processo, os principais usuários podem interagir por meio de canais de comunicação e fornecer informações atualizadas sobre necessidades sociais latentes. (BATISTTI, 2012).
  4. *Communication Channels*: são os fortes relacionamentos entre empresas e grupos de usuários na sociedade (por exemplo, usuários externos que promovem a inovação). Os pontos fortes desses canais de comunicação estão relacionados com a relação social entre os principais usuários e os gerentes da rede de Empresas. Os principais usuários ajudam na criação de círculos virtuosos entre as empresas e grupos, a fim de permitir estruturas organizacionais, dentro e fora, para conseguir um processo flexível e atualizar a inovação social sob condições de turbulências (BATISTTI, 2012).

De acordo com João (2014, p. 64), “a inovação social proposta por Batistti (2012) é baseada nos agentes que compõem o processo de IS, não em procedimentos, comportamentos ou técnicas, como discutidos por outros autores”. Dessa forma, segundo a autora, o modelo por ele proposto pode ser considerado como bifocal, pois alia rentabilidade com impacto social.

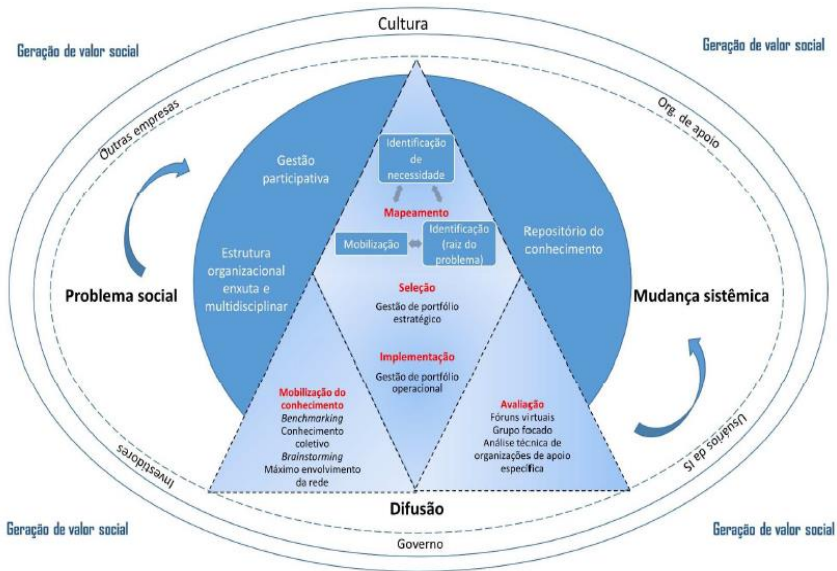
#### 2.2.3.6 Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais

O penúltimo modelo trazido pela literatura é o de João (2014). Trata-se de um artefato de gestão da inovação social para empresas

sociais. Como o próprio nome diz, não é necessariamente um modelo de inovação social, mas sim um modelo de gestão da inovação social.

O diferencial desse modelo, segundo a autora, é o enfoque da inovação aberta para geração de valor social (Figura 14).

Figura 14 - Modelo de gestão para geração de valor social



Fonte: João (2014).

O modelo proposto por João (2014) não é baseado em cultura organizacional, mas em interação entre atores/agentes. Ele é formado por um conjunto de práticas distribuídas em sete momentos:

1. Mapeamento: monitoramento de redes sociais, envolvimento dos usuários e entendimento das causas dos problemas sociais.
2. Seleção: gestão de portfólio estratégico.
3. Mobilização do Conhecimento: máximo envolvimento da rede, benchmarking, ambiente criativo e visão periférica.
4. Implementação: gestão de portfólio operacional.
5. Avaliação: fóruns virtuais, grupo focado e análise técnica.

6. Difusão: rede como difusora da inovação social, repositório de conhecimento e franquia.
7. Mudança sistêmica: geração de valor social.

O modelo foi concebido com base em práticas efetivas recomendadas pela literatura e por práticas dotadas por Empresas Sociais Inovadoras (JOÃO, 2014). De acordo com a autora, o enfoque na inovação aberta é o principal diferencial da estrutura do modelo por ela proposto, pois considera como agentes do processo as empresas sociais, governo e organizações de apoio.

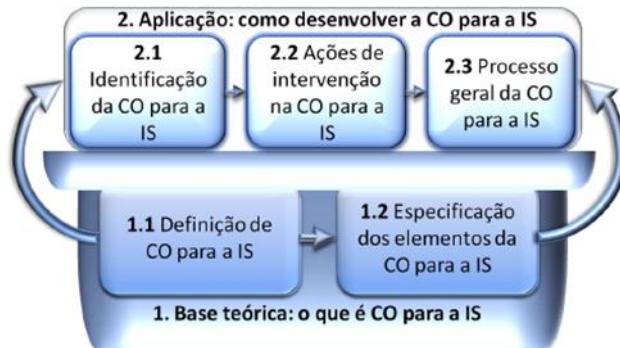
#### 2.2.3.7 Modelo de inovação social proposto por Juliani

O último modelo observado na literatura foi um *framework* conceitual de cultura organizacional nas universidades, proposto por Juliani (2015). O autor concebe um modelo conceitual, a fim de potencializar a inovação social nas universidades sob o enfoque da cultura organizacional.

De forma mais sintética, o *framework* propõe a manutenção de um ambiente organizacional que diminui as barreiras culturais as quais distanciam a universidade da sociedade. Tal aproximação, segundo o autor, deve ir além das empresas, de maneira a ampliar a atuação conjunta com as comunidades em busca de novas soluções para os desafios atuais (JULIANI, 2015) (Figura 15). Em seu *Framework*, o autor propõe um novo construto denominado cultura organizacional para inovação social. Segundo ele,

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 (JULIANI, 2015 p. 185).

Figura 15: *Framework* de cultura organizacional nas universidades para a inovação social



Fonte: Juliani (2015).

Dos modelos de inovação social apresentados até aqui, o de Juliani (2015) é o único voltado especificamente para cultura de inovação social.

Embora o modelo em questão sirva para potencializar a IS nas universidades, durante a verificação, o autor reconhece que o modelo não considerou a cultura organizacional de universidades particulares, apenas de universidades públicas, o que, em sua opinião, deveria ser observado em análises posteriores. Portanto, o modelo proposto por ele está voltado especificamente para universidades públicas e institutos federais de ensino, deixando de fora as demais organizações que cultivam inovação social, bem como os elementos intraorganizacionais delas decorrentes capazes de promover uma cultura de inovação social mais ampla no aspecto organizacional.

Os modelos de inovação social trazidos nesta seção, independentemente de sua proposta, apresentam contribuições para a teoria, bem como vantagens e limitações para a sua aplicação nas organizações, conforme síntese comparativa apresentada no Quadro 8.

Quadro 8 - Síntese comparativa entre os modelos de inovação social localizados na literatura

<b>Modelo/Autor</b>	<b>Atuação</b>	<b>Processo</b>	<b>Número de Atividades</b>	<b>Contribuição do modelo para a Teoria</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Limitações</b>
Taylor (1970)	Serviços	Linear	5 etapas	Tolerância ao erro, propicia liberdade para aos membros proporem ideias e estimular a criatividade e inovação	Favorece a identificação e fortalecimento das lideranças de forma mais espontânea	Ênfase exagerada na liderança orgânica e pouca atenção aos processos e as tecnologias
Nomura e Kubota (2007)	Serviços e produtos	Linear	5 etapas	É um modelo baseado a partir da gestão do conhecimento e da liderança	Favorece a interação entre colaboradores na criação de relacionamentos e, por conseguinte, a criação de conhecimentos, pois envolve forte interação entre pessoas que em tecnologia	Quando proposto em empresas cuja estrutura ainda está muito centrada nos “tabus” da cultura organizacional, que acaba por impor certos limites à sensibilização e ao diálogo, dificultando a liberdade para a criação de uma cultura de inovação social

Continua

Continuação

Modelo/Autor	Atuação	Processo	Número de Atividades	Contribuição do modelo para a Teoria	Vantagens	Limitações
Murray; Caulier Grice e Mulgan (2010).	Produtos, serviços e modelos	Linear	6 etapas	A mudança sistêmica provocada pela inovação social no ambiente	A não linearidade nas etapas favorece um desenvolvimento mais dinâmico do modelo de acordo com cada cenário	O modelo é voltado especificamente para o empreendedorismo social
Goldstein; Hazi; Silberstang (2010).	Serviços	Não linear	Indefinidas, trata-se de um modelo baseado em parâmetros combinados a partir de um sistema complexo	Modelo baseado em parâmetros combinados a partir de um sistema complexo. Sua estrutura parte das empresas sociais a partir da identificação de oportunidades e interação com a expertise necessária para a coordenação e organização do aparato coletivo de agentes e atores para gerar inovação social	Este modelo ajuda a compreender como a inovação ou as inovações sociais são geradas a partir da teoria da complexidade	Por ser um modelo complexo teve pouca aceitação fora da academia, tornando-se mais demonstrativo que aplicado

Continua

Continuação

Modelo/Autor	Atuação	Processo	Número de Atividades	Contribuição do modelo para a Teoria	Vantagens	Limitações
Batistti (2012).	Serviços	Interativo	4 etapas	A integração de usuários e grupos sociais relevantes no processo de inovação podem apoiar as empresas na organização de processos de inovação para realização de desafios econômicos e sociais	Serve para o desenvolvimento de processos de novos serviços de empresas com uso intensivo de conhecimento nas economias emergentes	É um modelo baseado mais em agentes que em processos e técnicas
João (2014).	Serviços	Linear	7 etapas	Evidencia como a inovação social é trabalhada, sobre empresas sociais, dando subsídios para elaboração de políticas públicas para empresas sociais no Brasil	Ajuda no desenvolvimento de boas práticas para empresas sociais dando destaque aos atores	É um modelo cujo enfoque está centrado mais nos atores
Jiliani (2015).	Serviços	Linear	3 etapas	Cria construto cultura organizacional para inovação social em ambientes universitários	Potencializa a inovação social nas universidades sob o enfoque da cultura organizacional	Não distingui a cultura organizacional de universidades públicas e privadas

Fonte: O autor.

## 2.2.4 Inovação social e seus processos

Em relação a processos, João (2014, p. 52) entende que “o mais importante a ser discutido em IS é o processo, pois a maneira como ele ocorre é condição fundamental para seu sucesso ou fracasso”. Sobre processos de IS, Diogo (2010, p. 4) também chama a atenção para o fato de que:

a inovação social é entendida como um processo de transformação nos padrões de resposta a necessidades sociais profundas, através da ruptura com as normas vigentes, com os valores instituídos e com a estrutura da distribuição de poder e recursos. Isto é, a inovação surge como uma iniciativa que escapa à ordem estabelecida, implicando, pois, uma mudança clara, criativa e significativa, na forma como uma sociedade lida com um determinado problema social complexo, anteriormente sem respostas contundentes, como a pobreza, a violência ou a deterioração ambiental.

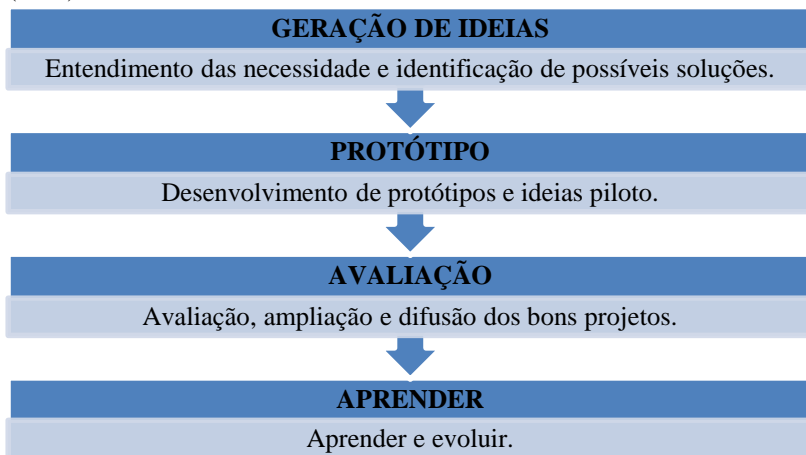
Assim, faz-se necessário compreender que, por se tratar de uma amplitude quanto ao seu alcance e complexidade, são vários os atores a desenvolver IS em diferentes contextos. Isso requer modificações que vão desde alterações de normas socialmente vigentes, até mesmo mudanças na estrutura cultural do ambiente. Por esses motivos, Santos Delgado (2015, p. 81) esclarece que:

os processos de inovação social variam muito, dependendo se a inovação em questão é desenvolvida principalmente por organizações sem fins lucrativos, de negócios ou no interior do estado. Assim, que, por causa dessa diversidade e variação, há pouca análise sistemática de como as inovações sociais são concebidas, apoiadas e divulgadas.

A literatura, do mesmo modo, não fornece muitos *cases* e estudos sobre processos de inovação social e suas dimensões (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012; BRACKERTZ, 2011). No entanto, Mulgan *et al.* (2007) foram os dos primeiros a estabelecer uma descrição analítica sobre processos de IS numa visão macro (Figura 16).



Figura 16 - Macroprocesso de inovação social proposto por Mulgan *et al.* (2007)



Fonte: Adaptado de Santos Delgado (2016).

O macroprocesso indicado por Mulgan *et al.* (2007) é composto por quatro estágios. O primeiro deles nasce com a geração de ideias provocadas pela percepção das necessidades do ambiente e identificação de oportunidades. O segundo surge no desenvolvimento e prototipagem das ideias; é nesse momento que aparecem os confrontos e as formalidades que devem ou não ser adotadas no protótipo. O terceiro estágio é a avaliação e difusão dos bons projetos que podem resultar em boas práticas de inovação social a partir dos atores envolvidos no processo. O último estágio é o de aprendizagem e adaptação, no qual os atores são confrontados com suas práticas e com o resultado da ação inovadora com o interesse na aprendizagem e evolução das ações inovadoras.

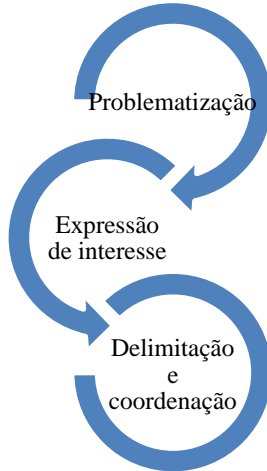
Embora pareça um pouco simplificado, esse foi praticamente o primeiro processo proposto para inovação social (CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

O segundo processo de inovação social encontrado na literatura é proposto na obra *The Open Book of Social Innovation*, de Murray e Caulier-Grice (2010) e já apresentado na seção anterior sobre modelos de inovação social, juntamente com seus seis estágios não lineares.

Um terceiro processo de inovação social encontrado na literatura foi o proposto por Neumeier (2012) (Figura 17). Nele há uma simplificação maior em relação ao processo anterior. Surge

fundamentado em três estágios: problematização; expressão de interesse; delimitação e coordenação.

Figura 17 - Processo de inovação social proposto por Neumeier (2012)



Fonte: O autor com base em Neumeier (2012)

No processo em questão, a primeira fase ocorre quando os atores, ou até mesmo um único ator, propõem a modificação de comportamentos no ambiente. A segunda fase é resultado da percepção dessa mudança pelos outros atores que, ao intuir que é possível, demonstram interesse e aderem ao que foi sugerido na primeira fase. A terceira e última fase é quando surgem as medidas, práticas e coordenação de ações voltadas à capacitação e empoderamento para o protagonismo social dos atores.

Conquanto pareçam lineares, os processos de inovação social, vale ressaltar que, na realidade, não o são (JULIANI, 2015). Os processos apresentados aqui estão direcionados para diferentes protagonistas sociais. O primeiro volta sua lente para estágios ligados a organizações; o segundo, para a figura do ator: inovador social; e o terceiro foca na capacidade social de promover a inovação. Cunha e Benneworth (2013) alertam que uma inovação social não passa necessariamente por todos os estágios, podendo inclusive pular etapas do processo.

Finalizando, foi encontrado um quarto processo de inovação social, proposto pela Comissão Europeia (2013), cuja descrição aparece no guia para a inovação social na comunidade europeia, composto por quatro etapas: ideias, prototipagem, implementação e escalabilidade. No

entanto, na literatura, percebe-se que o modelo mais consolidado ainda é o proposto na obra de Murray e Caulier-Grice (2010).

### 2.3 CULTURA, CONHECIMENTO E COMPLEXIDADE

A partir deste ponto, passa-se a dialogar com a cultura organizacional, o conhecimento e a complexidade sem se perder a relação dialógica desses construtos com a inovação social.

Embora seja um tema bastante discutido e, por vezes, cercado de perspectivas, o pensamento complexo surge na literatura como uma necessidade urgente e necessária diante da injunção dos paradigmas dominantes (KUHN, 1962).

De acordo com Morin (2015, p. 12),

o pensamento complexo também é animado por uma tensão permanente entre a aspiração a um saber não fragmentado, não redutor, e o reconhecimento do inacabado e da incompletude de qualquer conhecimento.

Nesse sentido, o pensamento complexo aspira ao conhecimento interdisciplinar. Morin (2015, p. 6) lembra que, antes de tentar compreender o pensamento complexo, se faz necessário abandonar duas “ilusões” (grifo do autor), a saber:

a primeira é acreditar que a complexidade conduz a eliminação da simplicidade. Para ele, a complexidade surge, onde o pensamento simplificador falha, contudo, ela integra em si tudo o que põe ordem, clareza, distinção e precisão no conhecimento. Enquanto o pensamento simplificador desintegra a complexidade do real, o pensamento complexo integra o mais possível os modos simplificadores de pensar, mas recusa as consequências mutiladoras, redutoras, unidimensionais e finalmente ofuscantes de uma simplificação que se considera reflexo do que há de real na realidade. A segunda ilusão é confundir complexidade e completude. É verdade, a ambição do pensamento complexo é dar conta das articulações entre os campos disciplinares que são desmembrados pelo pensamento disjuntivo (um dos principais aspectos do pensamento

simplificador); este isola o que separa, e oculta tudo que religa, interage, interfere. Neste sentido, o pensamento complexo aspira ao conhecimento multidimensional. Mas ele sabe desde o começo que o conhecimento completo é impossível.

Na perspectiva de Morin (2015, p. 6), um dos axiomas da complexidade é a impossibilidade da completude. Assim, segundo o autor, “a complexidade implica o reconhecimento da incompletude e das incertezas”. Conforme Almeida e Carvalho (2012, p.7):

uma das ideias nucleares da complexidade é a de que os sistemas de explicação do mundo são sempre biodegradáveis, renovam-se a todo momento, não se submetendo a injunções dos paradigmas dominantes, mas procurando sempre inquerir, lançar propostas e interrogações para o entendimento humano.

Para os autores, as ciências não são territórios das certezas, mas zonas de incertezas que propiciam o diálogo criativo com as dúvidas e interrogações de cada tempo (ALMEIDA;CARVALHO, 2012).

A cultura, por sua vez, surge no campo do pensamento complexo como uma opção epistemológica em favor da emergência de um novo paradigma do conhecimento, capaz de promover perturbações na ordem do pensamento simplificador e reducionista (MORIN, 2015; CAPRA; LUISI, 2014).

Compreender a cultura e sua complexidade, tomando por fundamento suas matrizes epistemológicas, suas imagens e metáforas, artefatos e mensurações, pode favorecer o reconhecimento da incompletude e das incertezas no paradigma da complexidade.

### **2.3.1 Cultura e suas matrizes epistemológicas**

Quando se busca na literatura uma definição de cultura, percebe-se que não é tarefa fácil descrevê-la. Ainda que sua origem conceitual parta da antropologia, uma leitura mais específica sobre suas definições e alcances acaba por descortinar uma infinidade de construtos, que vão desde a sociologia, filosofia até o estudo das organizações, dando à cultura um caráter complexo e multidimensional (SMIRCICH, 1983; SCHEIN, 2009; MORIN, 2015; CAPRA; LUISI, 2014).

Bauman (2012, p. 57), ao tecer considerações a respeito da complexidade do conceito de cultura, percebe que

é conhecida a inexorável ambiguidade do conceito de cultura. Bem menos notória é a ideia de que essa ambiguidade provém nem tanto da maneira como as pessoas definem a cultura quanto da incompatibilidade das numerosas linhas de pensamento que se reuniram historicamente sob o mesmo termo.

Marconi e Presotto (1987) alertam que não é consensual, entre os antropólogos, o que de fato venha a ser cultura. Segundo os autores, há mais de 160 definições antropológicas sobre o referido tema.

Santos (2006), em seu trabalho basilar acerca do que é cultura, considera que as várias maneiras de entender o seu construto derivam de um conjunto comum de preocupações, que se assentam em duas concepções básicas: a primeira, remete a todos os aspectos de uma realidade social; a segunda refere-se mais especificamente ao conhecimento, às ideias e crenças de um povo. O autor chama atenção, ainda, para o fato de que ambas as concepções levam, muitas vezes, ao entendimento da cultura como uma realidade estanque (SANTOS, 2006).

O esforço de entender as culturas, de localizar traços e características que as distingam, pode acabar levando a que se pense a cultura como algo acabado, fechado, estagnado, o que de fato não o é. Assim, Santos (2016, p. 7) considera que

é sempre fundamental entender os sentidos que uma realidade cultural faz para aqueles que a vivem. De fato, a preocupação em entender isso é uma importante conquista contemporânea. Cada realidade cultural tem sua lógica interna, a qual devemos procurar conhecer para que façam sentido as suas práticas, costumes, concepções e as transformações pelas quais estas passam.

De acordo com Johann *et al* (2015), a cultura é tida como

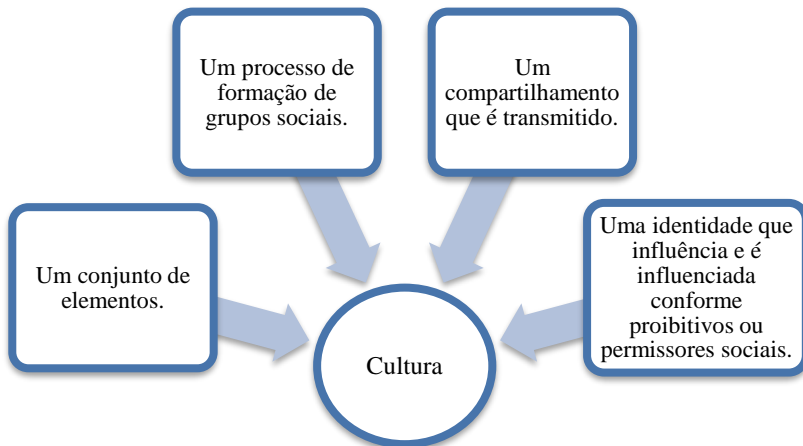
um conjunto de valores, crenças, normas compartilhadas por um grupo de pessoas – ou pelas pessoas que compõem uma organização – que

apresentam uma identidade em comum e uma maneira padrão de pensar, sentir e agir.

Nessa perspectiva, a cultura acaba por assumir um caráter de modelos mentais compartilhados pelos indivíduos de um grupo ao adotar determinado comportamento. No entanto, essa definição não contempla por completo a carga semântica que a palavra cultura carrega consigo. Contudo, é possível, a partir dessa concepção de realidade social, de crenças e conhecimentos de um grupo, verificar algum consenso do panorama de formação de construto cultural (JOHANN *et al.*, 2015).

O consenso apresentado na Figura 18 inclui comportamentos, conhecimentos, crenças, tabus, arte, moral, leis e costumes, além dos hábitos e aptidões, tanto adquiridos quanto herdados no grupo social (MASSENZIO, 2005).

Figura 18 - Panorama de formação do construto cultural



Fonte: Johann *et al.* (2015).

Quanto às matrizes epistemológicas da cultura, sua gênese passa pelas escolas que, ao longo da história, representam essa área do conhecimento social com seus respectivos desdobramentos e construtos. De forma sintética, estão assim descritas:

A primeira foi a escola Evolucionista (século XIX), que tinha como pressuposto que as culturas passavam por estágios numa linha de evolução social, que ia do homem primitivo ao homem civilizado. Essa concepção de cultura acabou por conceber o que mais tarde ficaria

conhecido como Darwinismo Social, que resultou no expansionismo europeu. Essa escola na literatura está associada a teóricos como Edward Brunnet Tylor (1823-1917); Lewis Henry Morgan (1818-1881); James George Frazer (1854-1941) (MARCONE; PRESOTTO, 2001).

A segunda escola foi a Funcionalista (século XX - 1920). Esta escola teve como objetivo a preocupação em sistematizar a pesquisa de campo a fim de elaborar seus construtos. Destacava-se pela abordagem mais descritiva das culturas e dos grupos sociais. Defendia, inclusive, a observação participativa, em que o pesquisador (antropólogo) deveria imergir na cultura do grupo pesquisado. Sem com isso se ocupar na análise de valores da cultura, mas em sua descrição como objeto de investigação. Tinha como principais representantes Bronislaw Kasper Malinowski (1884-1942) e Alfred Reginald Radcliffe-Brown (1881-1955) (MARCONE; PRESOTTO, 2002).

A terceira escola foi o Culturalismo Norte-americano (1930). Esta corrente aparece como opositora ao evolucionismo unilateral; surge no final da primeira guerra mundial. Segundo os representantes dessa escola, a cultura é capaz de condicionar o comportamento psicológico dos indivíduos em determinada sociedade, gerando neles um condicionamento operante por meio dos processos culturais. Seu maior expoente foi Franz Boas (1858-1942) (MARCONE; PRESOTTO, 2002).

A quarta escola foi a Estruturalista (1940). De acordo com os estruturalistas, há uma distinção clássica entre natureza e cultura. Esta escola busca identificar princípios de organização da mente humana, ou seja, estruturas que representam a sustentação da ideia de parentesco, mito, etc. Seu principal representante foi Claude Levi -Strauss (1908-2009) (MARCONE; PRESOTTO, 2002).

A quinta escola é a Antropologia interpretativista (1960). Esta escola tem na etnografia sua maior ferramenta e, por conseguinte, sua hermenêutica. É uma linha de pesquisa que vê na análise cultural uma possibilidade plena de interpretação dentro de uma hierarquia de significados. Com mais de vinte obras publicadas sobre interpretativismo, Clifford Geertz (1926-2006) pode ser considerado seu principal representante.

Há ainda uma sexta escola, é chamada de Antropologia pós-moderna ou crítica (1980). De acordo com os representantes de tal escola, todas as correntes de pensamento que a antecederam são passivas de questionamento. Segundo eles, a realidade é sempre interpretada e, portanto, vista de uma perspectiva subjetiva do autor. Assim, a antropologia seria uma interpretação das interpretações (GUSMÃO *et al.*, 2008). Entre seus representantes, o antropólogo estadunidense James

Clifford (1945), George Marcus (1955) e Michel Foucault (1926-1984) (MARCONE; PRESOTTO, 2002).

Em seu trabalho sobre conceitos de cultura e análise organizacional, Smircich (1983) apresenta uma relação dos conceitos de cultura. No Quadro 9, encontram-se esses conceitos, iniciados nas escolas antropológicas e sua correspondência ao tema tratado nas organizações e pesquisas em administração, bem como os conceitos derivados da teoria organizacional.

Quadro 9 - Conceitos de cultura e análise organizacional

<b>Conceito de “Cultura” em Antropologia</b>	<b>Temas em Organizações e Pesquisa em Administração</b>	<b>Conceitos de “Organização” da Teoria Organizacional</b>
Cultura é um instrumento servindo às necessidades humanas, biológicas e psicológicas. Funcionalismo de Malinowski.	Cultura ou Administração Comparada	Organizações são instrumentos sociais para a consecução de tarefas. Teoria Administrativa Clássica.
Funções culturais como um mecanismo adaptativo regulador. A unidade individual dentro da estrutura social. Funcionalismo Estrutural de Radcliffe Brown.	Cultura das Corporações	Organizações são organismos adaptativos existentes pelo processo de troca/mudança com o ambiente.  Teoria Contingencial.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura por meio de um número finito de regras.  Etnociência de Goodenough.	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. “Organização” apoia-se na rede de significados subjetivos que os membros das organizações compartilham em vários graus e aparece em forma de regra. Teoria da Cognição Organizacional.

Continua



Continuação

Conceito de “Cultura” em Antropologia	Temas em Organizações e Pesquisa em Administração	Conceitos de “Organização” da Teoria Organizacional
Cultura é um sistema de significados e símbolos compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada, em vez de ser entendida. Antropologia Simbólica de Geertz.	Simbolismo Organizacional	Organizações são padrões do discurso simbólico. A “organização” é mantida através de modelos simbólicos como a linguagem, que facilita significados e realidades compartilhadas.
Cultura é uma projeção da infraestrutura inconsciente da mente universal. Estruturalismo de Levi-Strauss.	Processo Inconsciente e Organização	As formas e práticas são manifestações do processo inconsciente. Teoria da Metamorfose Organizacional.

Fonte: Smircich (1983).

Segundo Smircich (1983), as diferenças na abordagem das relações organização-cultura são derivadas de distinções nos pressupostos básicos que os pesquisadores têm sobre “organização” e “cultura”; assim sendo, a tarefa de avaliar o poder e as limitações do conceito de cultura deve ser conduzida dentro desse contexto. Diante disso, a autora verifica, ainda, a necessidade de se observar bem de perto quais os pressupostos que fundamentam o conceito de cultura no estudo das organizações e, assim, saber sobre em que matriz epistemológica está pautado o construto de cultura e o de cultura organizacional.

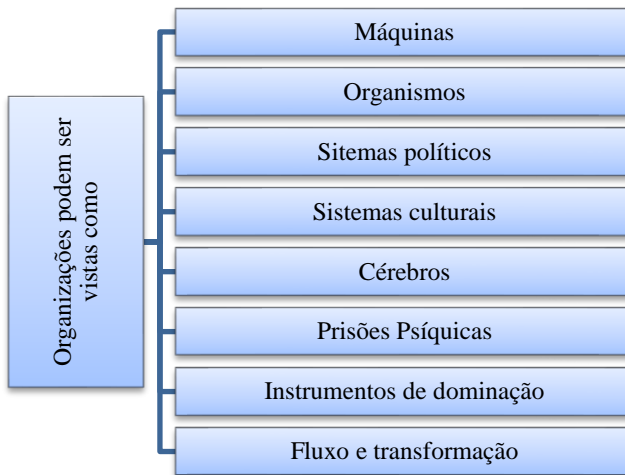
### 2.3.2 Cultura organizacional suas imagens e metáforas

Segundo Júnior e Serva (2002), nos últimos anos, no Brasil e no exterior, tem-se observado uma aproximação crescente entre a administração e a antropologia. Conforme os autores, tal fato marca o início de uma aproximação interdisciplinar entre esses dois campos do conhecimento, o que poderia fortalecer a nascente antropologia das organizações, promovendo, assim, novas abordagens e atuação no ambiente organizacional.

Busca-se, a partir deste momento, explorar o uso de metáforas, para caracterizar uma organização. A metáfora pode ser usada na identificação e percepção da cultura organizacional que ela possui. E, também, pode ser usada para a elaboração e o desenvolvimento de teorias organizacionais. Trata-se de uma abordagem macro dessas imagens e metáforas.

O trabalho *Images of Organizations*, de Gareth Morgan (1986), apresenta, na Figura 19, um dos conjuntos de imagens e metáforas mais utilizados nas organizações.

Figura 19 - Imagens e metáforas da organização



Fonte: Adaptado de Morgan (1986).

A primeira imagem e metáfora mais clássica trazida por Morgan (1986) é da organização como máquina, fortemente influenciada pelo paradigma mecanicista (MORGAN, 1986).

Nesta perspectiva organizacional, segundo Morgan (1986), embora a imagem possa não ser explícita, estamos falando de um conjunto de relações mecânicas. Discorreremos sobre organizações como se elas fossem máquinas e, conseqüentemente, tendemos a esperar que funcionem como máquinas: de maneira rotineira, eficiente, confiável e previsível. Sabe-se, do mesmo modo, que Max Weber (1864-1920) foi um dos primeiros estudiosos a se interessar pela relação entre mecanização da indústria e as formas burocráticas de organização.

A segunda imagem trazida por Morgan (1986) está inspirada nos organismos da natureza. A imagem da organização como organismos procura oferecer ao administrador a perspectiva de adaptação e sobrevivência em ambientes de constante mudança. No entendimento de Morgan (1986, p. 53),

a metáfora ajuda-nos a entender as organizações como conglomerados de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-relacionados. Encoraja-nos a aprender a arte da sobrevivência corporativa. Leva-nos a desenvolver sistemas orgânicos vibrantes que permanecem abertos a novas mudanças.

Segundo o autor, essa metáfora favorece uma forma de ver a estratégia e o planejamento organizacional como alternativa mais eficiente que a proposta pelo mecanicismo.

A terceira metáfora apresentada é a da organização como sistemas políticos. Ela da aceitação de que, dentro e fora das organizações, há forças que interferem diretamente nas relações de poder e nos processos internos. Assim, haverá diferentes tipos de governo e, por conseguinte, formas políticas de se relacionar com ele com o intuito de obter vantagens, tanto pessoais quanto organizacionais (MORGAN, 1986).

A quarta imagem é a da organização como sistemas culturais. Bernardo (2014, p. 1) salienta que “a complexidade das organizações impõe, para a sua compreensão, o recurso, a noção de subculturas ou pluralidade cultural que deve corresponder à diversidade de interesses presentes”. Isso ocorre porque, segundo o autor,

a mudança da cultura é mais lenta do que as mudanças da estrutura e do produto, as organizações são confrontadas na sua necessidade de mudança cultural, com "resíduos culturais" dominantes nas fases anteriores.

mais importante do que possuir culturas fortes ou fracas, a organização deve criar e manter uma cultura eficaz que dê resposta à preservação da sua identidade, sem se fechar face as envolventes (interna e externa) capaz de responder aos desafios da competitividade.

Na concepção do autor, “a ideia da organização como máquina, como um organismo vivo ou como um sistema político, veio juntar-se à ideia da organização como sistema cultural” (BERNARDO, 2014).

A quinta imagem é a da organização como cérebro. Segundo Morgan (1986, p. 90),

à medida que entramos numa economia baseada no conhecimento, em que a informação, o conhecimento e o aprendizado são recursos-chave, a inspiração de um cérebro vivo, capaz de aprender, oferece uma imagem poderosa para a criação de organizações ideais, perfeitamente adaptadas aos requisitos da era digital.

Ainda conforme o autor, as organizações são sistemas de informações, de comunicações e de tomada de decisões. Portanto, não é um exagero considerá-las como cérebros processadores de informações. Nessa perspectiva, as organizações podem aprender a aprender (MORGAN, 1986).

A sexta imagem caracteriza as organizações como Prisões Psíquicas. Ortolani (2009, p. 1) explica que:

o título prisão psíquica é muito adequado porque define a organização como um fenômeno psíquico, ou seja, aquilo que existe na cabeça das pessoas, formado por processos conscientes e inconscientes quanto à criação e à manutenção. Às prisões, os indivíduos estão confinados por imagens, ideias, pensamentos e ações para os quais esses processos fazem sentido.

Morgan (1986) esclarece que a ideia de uma prisão psíquica foi explorada pela primeira vez em “A República de Platão”, na famosa alegoria da caverna em que Sócrates discute as relações entre aparência, realidade e conhecimento. A mesma armadilha produzida na alegoria da caverna sobre a realidade, capaz de levar seus habitantes a tomar imagens e aparências como fatos reais, pode também facilmente se converter em uma prisão psíquica organizacional já que, segundo o próprio autor, os seres humanos têm uma inclinação para caírem nas armadilhas criadas por eles mesmos (MORGAN, 1986).

A sétima imagem corresponde a instrumentos de dominação. É perceptível, na literatura e ao longo da história, a associação que

pesquisadores e estudiosos organizacionais fazem entre processos de dominação de um grupo sobre outro (GUSMÃO *et al.*, 2008). Morgan (1986, p. 331) salienta que,

quando vemos as organizações como sistemas que exploram seus empregados, o ambiente natural e a economia global para seus próprios fins, somos levados a uma crítica rigorosa de quase todos os aspectos da administração através da história.

Essa metáfora cria um novo nível de consciência social e uma compreensão do porquê as relações entre grupos exploradores e explorados poderem ficar tão polarizadas. Ela convida os administradores a pensar nas dimensões éticas de seu trabalho e de seu impacto social (MORGAN, 1986).

A última imagem organizacional proposta por Morgan (1986) é a da organização como fluxo e transformação. Segundo o autor, quando a organização é percebida dessa forma, ela é influenciada por processos autopoieticos de conhecimento e transformação. Isto é, enfatiza o modo como as organizações são sistemas autoproduzidos que se criam a sua própria imagem (MORGAN, 1986).

Até aqui se percebe que o uso de metáforas e as múltiplas visões para entender a organização e a administração propiciam uma capacidade de ver diferentes dimensões da cultura, mostrando como distintas qualidades da organização podem coexistir, apoiando, reforçando ou contradizendo uma a outra (MORGAN, 1986).

Não obstante, sabe-se igualmente que há ainda outra variedade de visões e metáforas sobre a cultura organizacional, cujas teorias ainda são bastantes discutidas dentro e fora da academia acerca de como o coletivo se sobrepõe ao individual nas organizações, resultando em uma competência coletiva entre seus membros (SHEIN, 2009; CONNOR; SMITH, 2011; JOHANN *et al.*, 2015).

### **2.3.3 A visibilidade do fenômeno cultural pelo sujeito observador**

Na seção anterior foram descritas as imagens e metáforas da cultura organizacional e verificou-se que, embora seja possível a percepção por parte do sujeito observador, das relações culturais que permeiam essa ou aquela organização, a visibilidade desse fenômeno passa, segundo Desaulniers (2000), por uma teia complexa de relações,

as quais nem sempre são percebidas em uma simples análise organizacional.

Freire *et al.* (2008) analisaram a percepção de funcionários de uma empresa de tecnologia da informação quanto à existência de valores culturais que incentivem a inovação: diálogo, confiança e motivação para criação de novas ideias. A autora fez um levantamento dos diferentes conceitos de cultura e recorreu à fenomenologia existencial de Heidegger (2007) e à teoria da complexidade de Morin (2005). Assim, ao tratar da cultura organizacional como um sistema complexo, Freire *et al.* (2008, p. 10) consideram a cultura como “fenômeno tecido por ideias, impressões, acontecimentos, ações, interações, determinações e acasos”.

Nessa concepção, a autora compreende que, nas teias de relações entre os sujeitos nas organizações, há dois tipos de cultura: a cultura formal, resultante das ações estratégicas das organizações, explicitadas em seu planejamento; e a cultura real, vivenciada nas rotinas entre os sujeitos dessas organizações e que, segundo a autora, são capazes de suportar ou bloquear mudanças, e promover ou não inovações, dependendo da gestão das suas vivências e de sua aceitação como ser criativo (FREIRE *et al.*, 2008).

O interesse das organizações por cultura, segundo Smith (2011), é algo relativamente novo. Schein (2012, p. 9) admite que

a cultura como um conceito na vida organizacional vem sendo aceita, mas ainda existe uma forte separação entre aqueles que querem dimensões universais muito abstratas de cultura que pode ser medida com pesquisas e questionários e aqueles que querem estudar as nuances, detalhes e dinâmica de culturas particulares por observação, entrevista e intervenção. A primeira abordagem procura por traços gerais; a segunda abordagem procura processos culturais em geral. Ambos os grupos estão interessados em como as forças culturais impactam o desempenho organizacional, mas o primeiro grupo busca traços culturais que se correlacionam com o desempenho em todos os tipos de empresas e indústrias. O segundo grupo está à procura de ligações diretas entre eventos culturais particulares e os resultados de desempenho.

Compreender como as forças culturais impactam o desempenho organizacional vem sendo objeto de estudo de muitos pesquisadores organizacionais (SIMANTOB; LIPPI, 2003; ALVESSON; HARDY; HARLEY, 2008; BRESSAN, 2013; SCHEIN, 2009).

Schein (2009) tem sido um dos pesquisadores de maior proeminência a tratar de cultura e liderança organizacional em um enfoque mais funcionalista, em pesquisas na América e na Europa (ENTRIEL; RODRÍGUEZ, 2014). Seus trabalhos sobre cultura organizacional trazem sempre o conceito de cultura como um conjunto de suposições básicas, validadas pelos membros de uma organização, que orientam as formas de ver o negócio, pensar, sentir e conduzir-se em relação a fatos externos e internos (SCHEIN, 1982).

Na literatura, frequentemente encontramos a imagem ou metáfora do *iceberg*, conforme demonstrada na Figura 20, como suporte para representação da cultura. Isso se deve, segundo Johann *et al.* (2015), ao fato de apenas identificar-se parte do seu todo, enquanto sua quase totalidade permanece invisível ou pouco visível.

Nessa mesma concepção, Schein (2009, p. 3) entende também que

cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas. Se não entendermos a operação dessas forças, nos tornamos suas vítimas.

Nesse mesmo entendimento está o pensamento de Accorsi *et al.* (2011, p. 39), ao considerarem que, “quando isso não é observado, os sujeitos acabam se despersonalizando e abrindo mão dos seus objetivos particulares para se consagrarem aos desígnios da organização”. Assim sendo, a cultura condiciona o comportamento das pessoas, numa organização, a ponto de, segundo Johann *et al.* (2015), admitirem a constituição, derivada da cultura da empresa.

Tomando por base essas concepções, torna-se visível que a cultura é um potente gerador de sentido, tanto organizacional quanto individual, capaz de moldar comportamentos.

Quanto à visibilidade do fenômeno cultural pelo sujeito observador, Schein (2009) classifica esse fenômeno como níveis da cultura organizacional (Figura 20).

Figura 20 - Níveis da cultura organizacional propostas por Schein (2009)



Fonte: Paro (2012).

É perceptível que, quando o autor se refere a níveis, ele na verdade está falando do grau de visibilidade do fenômeno cultural pelo sujeito observador. Nesse sentido, os níveis são artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas.

Os artefatos observáveis representam aspectos concretos e tangíveis que um grupo ou organização apresentam, mas difíceis de serem decifrados. Entre eles, destacam-se o *layout* físico da organização, a interação entre as pessoas e os padrões visíveis de comportamento, como, por exemplo, vestuários, maneiras de comunicação, valores, rituais, cerimoniais etc. Na verdade, Schein (2009, p. 25-26) chama a atenção para o fato de que, nesse nível de cultura, embora seja fácil a sua observação, nem sempre é o que acontece com a decifração do seu sentido, pois

é especialmente perigoso tentar inferir suposições mais profundas apenas a partir dos artefatos visíveis de uma organização, porque as interpretações de alguém inevitavelmente serão projeções de seus sentimentos e reações.

Consoante Schein (2009), isso ocorre quando nos deparamos com uma organização informal e flexível, e somos levados por esses artefatos a crer que se trata de uma organização ineficiente, se nossa experiência estiver baseada na suposição que informalidade significa discutir os problemas e não os resolver. O mesmo sobrevém diante de uma



organização muito formal, pois podemos interpretar essa formalidade como falta de capacidade de inovação, caso a experiência do sujeito observador estiver calcada na suposição de que formalidade significa burocracia e normalização (SCHEIN, 2009). Assim sendo, não é algo tão fácil compreender as facetas da cultura organizacional de um grupo, apenas pela verificação dos artefatos visíveis e tangíveis de uma organização.

As crenças e valores expostos ou assumidos correspondem àquilo que o grupo compartilha com seus membros como forma correta de enfrentamento e posturas, diante de situações desafiadoras. Schein (2009, p. 27) lembra que

as crenças e a moral derivadas das regras éticas permanecem conscientes e estão explicitamente articuladas porque servem à função normativa ou moral de orientar os membros do grupo em como lidar com certas situações-chave e em treinar novos membros a como se comportar.

De acordo com o autor, se as crenças e os valores assumidos estiverem razoavelmente congruentes com as suposições básicas, a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade e missão central do grupo.

As suposições básicas, segundo Schein (2009), tendem a não ser confrontadas ou debatidas e, por isso, são exatamente difíceis de mudar. É nesse processo psicológico que

a cultura como suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente em vários tipos de situações (SCHEIN, 2009, p. 29).

Nas suposições básicas, encontra-se aquilo que Freire (2008) chama de cultura real, quer dizer, aquilo que os indivíduos trazem consigo, e, às vezes, em nível pré-consciente, assumem-nas como verdadeiras.

Qualquer cultura, segundo Schein (2009), pode ser estudada nestes três níveis: artefatos; crenças e valores expostos e suposições básicas. Todavia, a essência de uma cultura organizacional está no padrão das suposições básicas prevaletentes e, uma vez que alguém as entenda, é

possível compreender com facilidade os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles (SCHEIN, 2009).

## 2.4 CULTURA DE E PARA A INOVAÇÃO, MODELOS TEÓRICOS

Nesta seção serão apresentados alguns modelos teóricos de cultura para a inovação. Não há a pretensão de esgotar os tipos de modelos, mas sim, apontar conforme a revisão, aqueles considerados mais apropriados para uma análise cultural.

Busca-se entender como a relação entre cultura organizacional e inovação converge para criação de modelos teóricos de cultura da inovação e, a partir desse momento, verificar como essa relação pode ser transposta ou adaptada para um modelo de cultura para a inovação social.

### 2.4.1 Modelo de cultura de inovação proposto por Dobni

Dobni (2008), em seu artigo *Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*, descreve um procedimento que explica a construção da cultura de inovação e propõe uma medida da cultura de inovação baseada na análise fatorial exploratória.

No entendimento do autor, há quatro dimensões que desencadeiam a cultura da inovação: (1) a intenção de inovar; (2) a infraestrutura de apoio à inovação; (3) as influências da inovação; (4) o contexto das inovações (Figura 21).

Figura 21 - Modelo de cultura para inovação proposto por Dobni



Fonte: Adaptado de Dobni, (2008).

A intenção de inovar ou propensão para a inovação tem relação direta com o plano de negócios da empresa, sua missão, valores e estratégias, e como ela pretende desenvolver uma cultura inovadora com base em sua realidade empresarial.

A infraestrutura de apoio à inovação está ligada à capacidade operacional, física e humana da organização para dar suporte à cultura inovadora.

Quanto às influências para a inovação, Dobni (2008) entende que estão relacionadas à orientação de mercado e a como a organização se relaciona com seus colaboradores e empregados, no intuito de perceber como eles interagem para que os objetivos sejam alcançados, desenvolvendo a aprendizagem organizacional interna.

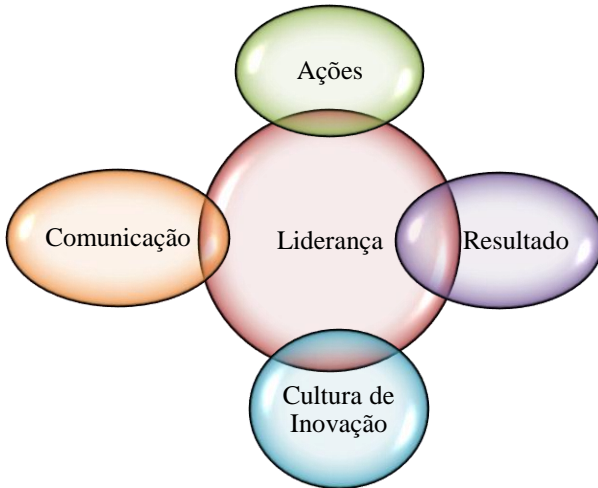
Já o contexto e a implementação para a inovação avaliam como a pró-atividade dos colaboradores e funcionários está voltada para o envolvimento e a criação de valor para o mercado por intermédio das ferramentas e recursos disponíveis.

Esse modelo pode servir tanto para diagnóstico da cultura de inovação quanto para análise de capacidade inovadora das organizações (DOBNI, 2008).

#### 2.4.2 Modelo de sustentação da cultura da inovação, proposto por Zien e Buckler

Partindo de um estudo sobre como as corporações sustentam uma cultura de inovação, Zien e Buckler (1987, p. 274) observaram organizações inovadoras e perceberam que a liderança é um fator preponderante para o sucesso de empresas com cultura de inovação. Segundo os autores, a liderança “demonstrava em todas as decisões, ação, e comunicação de que inovação impulsiona a rentabilidade” (Figura 22).

Figura 22 - Modelo proposto por Zien e Buckler sobre liderança e inovação



Fonte: Adaptado de Zien e Buckler (1987).

Esses autores dão ao seu modelo uma ênfase maior na liderança. Das doze diferentes organizações que foram analisadas por eles, todas apontavam o protagonismo dos líderes, desde as comunicações, ações e resultados tangenciando todos os processos de cultura da inovação.

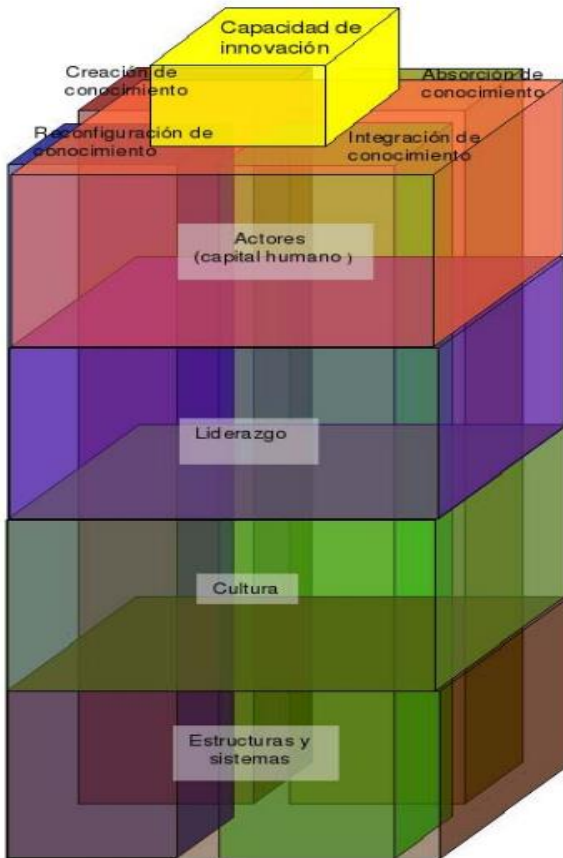
#### 2.4.3 Modelo conceitual de capacidade de inovação proposto por Bravo-Ibarra e Herrera

No modelo proposto por Bravo-Ibarra e Herrera (2009, p. 308), os autores partem primeiramente do seu construto de cultura, que é “o conjunto de valores, normas e comportamentos dos membros de uma

organização”; em seguida, identificaram em suas pesquisas sobre empresas inovadoras aproximadamente 33 boas práticas geradoras de capacidade de inovação. Essas práticas associadas aos recursos, como atores, lideranças, cultura, estruturas e sistemas, podem resultar em um processo contínuo de cultura para a inovação (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014). A Figura 23 ilustra o modelo de capacidade de inovação. Segundo os autores, há sete práticas favoráveis à cultura organizacional, são elas:

liberdade de exploração de temas relacionados com competências centrais; atitude aberta para a comunidade científica; predisposição à criatividade; ausência de identificação departamental; fomento do diálogo e a interação; comunicação frequente, informal, direta e aberta e comunidades de intercâmbio de conhecimento on-line com clientes e empregados (BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009, p. 315).

Figura 23 - Modelo de capacidade de inovação



Fonte: Bravo, Ibarra e Herrera (2009).

De acordo com os autores, nas empresas estudadas, observou-se que a liderança e suas boas práticas associadas são um pilar fundamental na construção da capacidade de inovação (BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009).

#### **2.4.4 Modelo de cultura organizacional para promover a criatividade e inovação proposto por Martins e Martins**

Martins e Martins (2002), no seu trabalho *An organisational culture model to promote creativity and innovation*, desenvolveram um estudo que determinaria que tipo de cultura organizacional daria suporte à criatividade e inovação em uma organização. Assim, surgiu um modelo teórico descrevendo as semelhanças e diferenças dos fatores que promovem a criatividade e inovação, comparando com modelos anteriores encontrados na literatura.

Os fatores positivos tinham como suporte a relação de confiança no ambiente de trabalho e a orientação do cliente em um nível operacional.

A relação de confiança em particular, indicou que esta se manifesta em abertura e sinceridade. Assim, confiança influencia tanto no apoio às mudanças, quanto no grau em que a criatividade e o estímulo são promovidos na organização (MARTINS; MARTINS, 2002).

Segundo a percepção de Bruno-Faria e Fonseca (2014, p. 382), na realidade, Martins e Martins

adotaram um modelo sistêmico a fim de identificar a “interação” entre subsistemas organizacionais (objetivos, estrutura, gestão, tecnologia e psicossociológico) que compreende diferentes níveis entre indivíduos e grupos e outras organizações e o ambiente externo para identificar os determinantes que influenciam criatividade e inovação em uma perspectiva cultural, e comparar os achados com o modelo baseado na literatura estudada.

No Quadro 10, encontra-se a representação do modelo, baseado nos sete fatores que explicam a influência da cultura organizacional na criatividade e inovação em uma organização voltada para serviços.

Quadro 10 - Fatores que afetam a criatividade e inovação organizacional em uma organização voltada para serviços

<b>Determinantes da cultura organizacional</b>	<b>Significado</b>
Estratégia	Uma estratégia que conduz à criatividade e inovação em uma organização é descrita na visão e missão como uma orientação de marketing focada no cliente. Inclui também pesquisa ativa sobre as necessidades de clientes existentes e potenciais com uma visão de promover a criatividade e a inovação.
Intencionalidade	Os empregados devem compreender que a visão e a missão influenciam na implementação, uma vez que elas devem fazer menção à criatividade e à inovação. Os objetivos devem ser diretos, quantitativos e relacionados a tempo para produtos e serviços criativos.
Relacionamento de confiança	Gerentes e empregados devem manter uma comunicação aberta uns com os outros. As pessoas precisam se sentir emocionalmente seguras. Deve haver apoio para mudança através de comportamentos que encorajam a inovação. Deve haver flexibilidade no modo de fazer as coisas no trabalho.
Comportamento que encoraja a inovação	Criação de valores que apoiam o correr riscos, o encorajamento de ideias, da iniciativa de se buscar novas soluções para os problemas e da tomada de decisão.
Ambiente de trabalho	A realização de metas e objetivos pessoais em buscar metas e objetivos organizacionais. O saber lidar com conflitos de forma construtiva, a presença de equipes cooperativas, liberdade para gerar ideias, a participação na tomada de decisão e a ação de desenvolver melhores métodos de trabalho.
Orientação para o cliente	Compreensão das necessidades dos clientes internos e externos, aprimoramento e flexibilidade do serviço ao cliente. A reação às necessidades do cliente deve ser flexível. O foco é na orientação ao cliente no nível operacional.
Suporte do gerente	Comunicação aberta entre gerentes e empregados e entre empregados, disponibilidade de equipamentos e recursos dependente do suporte do gerente. Tolerância dos gerentes ao erro dos empregados. O apoio dos gerentes na adaptação de regras e regulamentos.

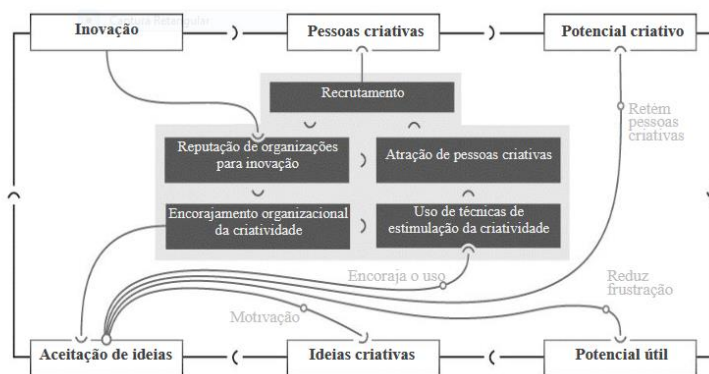
Fonte: Martins e Martins (2002)



## 2.4.5 Modelo de apoio e sustentabilidade de uma cultura da inovação, proposto por Steele e Murray

O modelo proposto por Steele e Murray (2004) destaca o foco que as organizações devem ter em pessoas inovadoras e criativas (Figura 24). Conforme esses autores, é vital o protagonismo de sujeitos capazes de criar, motivar, equilibrar o ambiente inovador, mesmo sabendo que a área de P&D é indispensável ao processo de inovação em qualquer organização (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014). Assim, o modelo está baseado em inovação, pessoas criativas, potencial criativo, aceitação de ideias, ideias criativas e potencial útil.

Figura 24 - Perpetuação da inovação organizacional e desenvolvimento



Fonte: Bruno-Faria e Fonseca (2014) adaptado de Steele e Murray (2004).

Os modelos apresentados nesta seção, dentre outros aspectos, servem para mostrar que é necessário compreender qual o conceito de inovação e de cultura presentes na organização, e como ela está estruturada para se adaptar a uma nova proposta de cultura organizacional.

## 2.5 COMPORTAMENTOS E PRÁTICAS QUE CARACTERIZAM E INFLUENCIAM A CULTURA PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

Machado (2004) explica que a percepção de que organizações que são inovadoras podem possuir uma cultura diferenciada de outras organizações que não são inovadoras está assentada no seguinte pressuposto:

organizações inovadoras, aquelas que possuem inovação em seu resultado final, possuem elementos que formam uma cultura que propicia e incentiva o desenvolvimento destas inovações (MACHADO, 2004, p. 3).

Knox (2002) aponta oito elementos que caracterizam uma organização inovadora:

1. A cultura;
2. O clima organizacional;
3. Capacidades;
4. Habilidades de gerenciamento;
5. Controle;
6. Estrutura organizacional.;
7. Novos produtos;
8. Desenvolvimento de processos.

Na visão do autor, “a capacidade inovadora está ligada com as atitudes e habilidades das pessoas que trabalham na organização que estimula a inovação na qual é sustentada pela cultura organizacional contida nela” (KNOX, 2002, p. 1). Na concepção de Ribeiro, Severo e Guimarães (2015, p. 1),

as estruturas que envolvem a tomada de decisão nas organizações podem ser alteradas conforme as culturas instauradas nelas, neste sentido o comportamento organizacional pode colaborar ou não para que a inovação aconteça, visando obter um ambiente propício para isto. Essas alterações podem ser administrativas, processual, tecnológicas, formas de poder, podendo até ser uma implementação de uma nova linha de serviços e produtos. Nesta última alternativa Schumpeter (1989) caracteriza como inovação de mercado, pois consiste na conquista de clientes oferecendo produto ou serviço inovador.

Sobre a relação da cultura organizacional com os processos de inovação organizacional, Godoy e Peçanha (2009) elencam cinco elementos de gestão estruturada em processos inovadores que possibilitam a criação de uma cultura da inovação em organizações.

1. O trabalho em equipe;
2. A comunicação aberta;

3. O suporte à liderança;
4. O estímulo do desenvolvimento na confiança;
5. O reconhecimento da importância estratégica da inovação por todos.

Na gestão do conhecimento, utiliza-se a expressão *Knowledge-Brokerin*, algo como, corretagem do conhecimento. Esse termo é apresentado por Hargadon e Sutton (2000), sobre como o conhecimento é transmitido dentro de uma organização entre seus setores.

De acordo com Hargadon e Sutton (2000), a inovação é gerada a partir do *Knowledge-Brokerin*, em um processo cíclico de quatro etapas:

1. Captura de boas ideias;
2. Manutenção das ideias na organização;
3. Descoberta de novas utilizações para as ideias mantidas;
4. Transformação de ideias em conceitos promissores, serviços, produtos, processos e até mesmo modelos de negócios.

No Quadro 11 apresenta-se um resumo dos principais modelos teóricos expostos nesta seção, suas características e contribuições para criação de uma cultura para inovação. No Quadro 11 comparativo, é possível evidenciar os principais elementos organizacionais que favorecem uma cultura para inovação e, dessa forma, com base na análise de modelos de inovação social, dispostos nas seções anteriores, perceber quais desses elementos podem ser apropriados para um modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações.

Quadro 11 - Comparativo dos principais modelos de cultura para inovação

Modelo	Características	Qtd atividades/ etapas	Elementos do modelo	Contribuição para a teoria
<b>Dobni (2008)</b>	O modelo descreve um procedimento que explica a construção da cultura de inovação e propõe uma medida da cultura de inovação baseada na análise fatorial exploratória.	4	Há quatro dimensões que desencadeiam a cultura da inovação: 1) intenção de inovar; 2) infraestrutura de apoio à inovação; 3) influências da inovação; 4) contexto das inovações.	O modelo pode servir, tanto para diagnóstico da cultura de inovação quanto para análise de capacidade inovadora das organizações.
<b>Zien e Buckler (1987)</b>	Modelo de Cultura baseado na liderança sobre como as corporações sustentam uma cultura de Inovação.	5	Os autores dão ao seu modelo uma ênfase maior na: 1) Liderança organizacional; 2) Comunicação; 3) Ações; 4) Resultados tangenciados; 5) Processos decisórios.	A liderança é um fator preponderante para o sucesso de empresas com cultura de inovação em todas as decisões, ação, e comunicação de que inovação impulsiona a rentabilidade.

Continua

Continuação

Modelo	Características	Qtd atividades/ etapas	Elementos do modelo	Contribuição para a teoria
<b>Bravo-Ibarra e Herrera (2009)</b>	Modelo de capacidade de inovação. Baseado em 33 boas práticas geradoras de capacidade de inovação.	7	1-Liberdade de exploração de temas relacionados com competências centrais; 2- Atitude aberta para a comunidade científica; 3-Predisposição à criatividade; 4- Ausência de identificação departamental; 5- Fomento do diálogo e a interação; 6- Comunicação frequente, informal, direta e aberta; 7- Comunidades de intercâmbio de conhecimento com clientes e empregados.	Essas práticas associadas aos recursos: atores, lideranças, cultura, estruturas e sistemas podem resultar em um processo contínuo de cultura para a inovação.
<b>Martins e Martins (2002)</b>	O modelo busca evidenciar que tipo de cultura organizacional apoiaria a criatividade e inovação organizacional. O modelo teórico descreve as semelhanças e diferenças dos fatores que promovem a criatividade e inovação comparando com modelos anteriores da literatura.	7	Baseado nos sete fatores que, segundo os autores, explicam a influência da cultura organizacional na criatividade e inovação: 1-Estratégia; 2- Intencionalidade; 3- Relacionamento de Confiança; 4- Comportamento que encoraja a inovação; 5-Ambiente de Trabalho; 6-Orientação para o Cliente; 7-Suporte do gestor.	A relação de confiança, em particular, indicou que esta se manifesta em abertura e sinceridade. Assim, confiança influencia tanto no apoio às mudanças, que influenciam o grau em que a criatividade e o estímulo são promovidos na organização.

Continuação

Modelo	Características	Qtd atividades/ etapas	Elementos do modelo	Contribuição para a teoria
<b>Steele e Murray (2004)</b>	É um modelo elaborado para manter e apoiar uma cultura da inovação. Destaca o foco que as organizações devem ter em pessoas inovadoras e criativas.	6	O seu modelo está baseado em: 1-Inovação, 2- Pessoas criativas, 3-Potencial criativo, 4-aceitação de ideias, 5-Ideias criativas e 6- Potencial útil.	É vital o protagonismo de sujeitos capazes de motivar, equilibrar o ambiente inovador, mesmo sabendo que a área de P&D é indispensável ao processo de inovação em qualquer organização.

Fonte: O autor, adaptado de Bruno-Faria e Fonseca (2014).

Assim, alguns processos de inovação baseados em modelos teóricos de cultura para a inovação foram trazidos e descritos (ZIEN; BUCKLER, 1997; MARTINS; MARTINS 2002; STEELE; MURRAY, 2004; DOBNI, 2008; BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; ÇAKAR; ERTURK, 2010). E, por todos os modelos analisados, corrobora-se com Bruno-Faria e Fonseca (2014, p. 9), os quais determinam que “modelos teóricos buscam explicar a cultura de inovação ou a relação de cultura organizacional e inovação”. Na compreensão de Knox (2002, p. 27),

a capacidade inovadora está ligada com as atitudes e habilidades das pessoas que trabalham na organização que estimula a inovação na qual é sustentada pela cultura organizacional contida nela.

Nessa mesma ótica está o pensamento de McLean (2005, p. 241), ao afirmar que “a cultura cria os parâmetros para qual comportamento é desejável e será encorajado e qual comportamento é inaceitável e será censurado”. Nessa perspectiva, observa-se um estímulo maior das organizações para a criação e cultivo de uma cultura organizacional voltada para a inovação.

Sobre esses processos baseados em modelos, Souza *et al.* (2011, p. 2) chamam a atenção para o fato de que

essas ações constituem um processo coletivo que é desenvolvido de acordo com as diversas situações, formando e testando novas hipóteses, em ambientes organizacionais não estáticos. Nessa perspectiva, as práticas sociais em uma cultura são as manifestações de um grupo social, traduzidas em padrões de comportamento.

Nessa percepção, verifica-se que as práticas organizacionais ligadas às ações coletivas dos atores não são baseadas, unicamente, no modelo da ação individual, sendo essas práticas resultantes de toda uma lógica de comportamentos das organizações, com suas histórias, culturas e situações institucionais (BOURDIEU, 2009, *apud* SOUZA *et al.*, 2011), levando-nos a considerar quais as características da cultura gerada por esse ambiente influenciam a inovação social das organizações.

## 2.6 COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL

No comportamento pró-social, o olhar está relacionado com os valores humanos direcionados em prol do bem-estar dos outros. Esses valores podem ser percebidos e desenvolvidos variando o grau de entrega de cada pessoa ou organização. Segundo Gouveia (2003, p. 433),

os valores básicos são definidos como categorias de orientação que são desejáveis, baseadas nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las, adotadas por atores sociais, podendo variar em sua magnitude e nos elementos que as constituem.

De acordo com os autores: Gouveia (2013); Hubere Macdonald (2012); Deshea (2003); Mathur, Harada, Lipke;e Chiao (2010), o comportamento pró-social tem se mostrado presente nas diversas sociedades, independentemente do modelo econômico adotado por elas. Esse tipo de comportamento tem como marca principal o incentivo, tanto individual quanto organizacional, à responsabilidade social, de forma a promover um aparato solidário que vai desde a criação de organismos não governamentais até o incentivo em forma de políticas públicas, com a finalidade de desenvolver no âmbito individual, empresarial e governamental, atitudes que motivam o comportamento pró-social, sobretudo, em situações de calamidade e grandes catástrofes (TAYLOR, 1970).

Passaremos aqui à compreensão do que vem a ser esse comportamento e de como ele se alinha à inovação social.

O Centro de Excelência para o Desenvolvimento na Primeira Infância, um Cluster de Conhecimento Estratégico sobre o Desenvolvimento infantil da Universidade de Montreal (CEECD, 2016 p. 2), define o comportamento pró-social como:

- i. As coisas que fazemos voluntariamente para ajudar os outros;
- ii. O comportamento pró-social começa na infância e torna-se mais complexo ao longo do tempo;
- iii. Crianças de todas as culturas têm as mesmas formas de comportamentos;



- iv. Por volta dos 2 anos de idade, as crianças começam a ajudar os outros sem serem solicitadas;
- v. Aos 3 e 4 anos, as crianças são mais capazes de ver quando outras pessoas precisam de ajuda. Elas podem responder compartilhando, ajudando e consolando;
- vi. Crianças que são empáticas (isto é, que entendem como os outros podem se sentir) são mais propensas a mostrar comportamentos pró-sociais;
- vii. Crianças que se sentem culpadas depois de fazer – ou ter pensado em fazer algo errado (por exemplo, empurrando outra criança) – são mais propensas a ter comportamentos pró-sociais do que aquelas que não se sentem culpadas;
- viii. Crianças que têm comportamentos pró-sociais tendem a se ajustar bem à escola e constroem as seguintes habilidades:  
Social: desenvolvem relações positivas com seus colegas e professores.  
Emocional: são capazes de entender e gerenciar suas emoções de maneiras saudáveis.  
Cognitivo: desenvolvem habilidades de resolução de problemas e tendem a executar bem as tarefas na escola.

Além dessas características associadas à infância, o comportamento pró-social (CPS) está ligado à capacidade individual e social que os adultos têm como disposição de ajudar outras pessoas, perto ou longe de sua realidade. Na literatura, encontramos definições de comportamentos pró-social (CPS) ancoradas no campo da psicologia, sociologia e filosofia; ainda assim, essas definições acabam por não contemplar na sua totalidade o alcance operacional do que seria um CPS. Fernandes e Monteiro (2017, p. 2) consideram que comportamento pró-social se configura como “um conjunto de comportamentos que, sem buscar recompensas externas ou materiais, favorece outras pessoas ou grupos e aumenta a probabilidade de gerar reciprocidade positiva e solidária nas relações interpessoais ou sociais”.

Bar Tal (1976, p. 4), em sua revisão sobre o comportamento pró-social (CPS), salienta que

comportamento pró-social é o comportamento voluntário emitido para beneficiar outra pessoa, sem antecipação de prêmios ou recompensas externas e desempenhado sob duas circunstâncias: 1) o comportamento é um fim em si mesmo; ou 2) o comportamento representa um ato de reciprocidade ou compensação.

Verifica-se, no conceito proposto por Bar-Tal (1976), um direcionamento ao altruísmo quando leva em conta a voluntariedade para beneficiar outras pessoas sem a antecipação de prêmios ou recompensas. Dessa forma, o altruísmo surge como um valor característico de pessoas com comportamento pró-social. De acordo com Walster e Pllivain (1972, p. 166), "o comportamento altruísta é geralmente considerado como um comportamento que beneficia mais a outra pessoa do que ao próprio indivíduo, como se fosse executado por uma questão de bondade".

Na área organizacional, o termo altruísmo, segundo Alves *et al.* (2004, p. 4), está relacionado ao sacrifício de riqueza e poder, contrapondo-se ao egoísmo, que está associado à busca de riqueza e poder. Desse modo, o altruísmo é a renúncia de bem-estar pessoal em benefício dos outros. E essa renúncia se materializa na cooperação entre as pessoas na organização (SIMON, 1992; VELAMURI, 2001).

De acordo com a teoria funcionalista dos valores, proposta por Gouveia, Fonseca, Milfont, e Fischer (2011), Os valores surgem de três pressupostos teóricos: (1) assumem a natureza benevolente do ser humano; (2) admitem que estes valores são representações cognitivas das necessidades individuais, demandas da sociedade e institucionais, que restringem os impulsos pessoais e asseguram um ambiente estável e seguro; e (3) consideram como apropriado tratá-los como terminais, ou seja, expressam um propósito em si, sendo definidos como substantivos (GOUVEIA *et al.*, 2014).

De acordo com essa teoria, os valores trazem consigo várias funções, as quais tomam forma de Orientação – pessoal, central e social – e Motivação – materialista e humanitário, este se desdobra de acordo com a teoria em outras seis motivações: social-materialista, social-humanitário, central-materialista, central-humanitário, pessoal-materialista e pessoal- humanitário. Ao discorrer sobre a teoria funcionalista, Wachelke e Rodrigues (2015, p. 354) consideram que

a teoria funcionalista é um projeto integrativo que busca de certo modo unificar dois modelos

internacionais sobre os valores. O primeiro desses modelos é a tipologia motivacional dos valores (SCHWARTZ, 1992; 1994; 2005). Esse modelo trata de valores como princípios-guia nas vidas das pessoas, isto é, metas terminais (objetivos finais) ou instrumentais (modos de agir) que expressam interesses do indivíduo, da coletividade ou de ambos acerca de um tipo de motivação. A tipologia motivacional baseia-se no pressuposto de que os valores respondem as necessidades universais dos seres humanos, e estudos empíricos apontam para uma estrutura muito parecida de relações entre os tipos motivacionais ou classes de motivações que agrupam os valores em termos de maior ou menor compatibilidade entre si. Ou seja, em muitas culturas os padrões de relações entre valores repetem o mesmo padrão, isto é, organizam-se da mesma forma, o que representa evidências fortes da universalidade do modelo.

Uma das contribuições da teoria funcionalista dos valores é que ela compreende o comportamento pró-social (CPS) como um traço universal, ainda que não padronizado, de comportamento cultural aprendido em sociedade.

Outro valor característico de pessoas com comportamento pró-social e encontrado na literatura é a empatia. Segundo Davis (1983, p. 113), no sentido mais amplo, a empatia refere-se à reação de um indivíduo às experiências observadas de outro, além de ser descrita como uma característica essencialmente humana (SELMAN, 1980).

Marandon (2003, p. 262) descreve a empatia como “o conjunto de esforços fornecidos para acolher outrem em sua singularidade e que são consentidos e colocados em prática quando se adquire a consciência da separação eu-outro e da ilusão comunicativa de identificação passiva com outrem”.

Lampert e Scortegagna (2016, p. 734), ao abordar a empatia e a subjetividade no ambiente de trabalho, explicam que:

a empatia se refere à capacidade de entender a outra pessoa, aborda componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. O elemento cognitivo permite que a pessoa reflita sobre seus próprios pensamentos e monitore os sentimentos quando se direciona a ação para a outra pessoa, podendo

tomar a perspectiva da outra pessoa. O componente afetivo proporciona o sentir e entrar em contato com os estados emocionais do outro. A preocupação empática comporta não somente perceber como as pessoas se sentem, mas o que o outro necessita, e influencia na atitude de ajuda.

No âmbito organizacional e da inovação social, em especial, esse comportamento, de acordo com Pavlovich e Krahnke (2012), favorece uma melhor conectividade entre as pessoas na organização. Andrew e Klein (2010) afirmam que a inovação social envolve o desejo de fazer as coisas de forma diferente, pensar em termos de transformações para as instituições e práticas sociais que resultam na geração de valores e modificação sistêmica das comunidades. Nomura e Kubota (2007), ao analisar a inovação social em um modelo de gestão do conhecimento, em várias empresas sociais, perceberam a necessidade de desenvolver, entre os membros das organizações, a sensibilidade por questões sociais, ou seja, o altruísmo e a empatia como valores organizacionais, pois os atores organizacionais analisados no seu estudo não apresentavam características ou comportamentos pró-social, o que dificultava muito a implantação de boas práticas nesse tipo de inovação.

Quando consideradas em conjunto nas organizações, a empatia e o altruísmo, ajudam na tomada de decisões éticas. Dietz e Kleinlogel (2014) realizaram estudo usando a lente da ética organizacional positiva, teorizando como a empatia afeta as decisões em dilemas éticos que dizem respeito ao bem-estar não só da organização, mas também de outras partes interessadas. As evidências empíricas do estudo revelaram que a empatia é um traço característico de comportamento pró-social e que sujeitos empáticos, ao desempenharem funções de chefia, tendem a ser mais criteriosos nas suas decisões e consideram sempre o cuidado e a preocupação com o outro. Lampert e Scortegagna (2016, p. 735) vão mais além nessa questão, e consideram que:

a empatia mobiliza as pessoas a agirem de forma a beneficiar e ajudar os outros, por meio de ações altruístas, reforçadas pelas respostas afetivas e cognitivas. Dessa forma, auxilia na compreensão das diferenças, influencia a ligação e conectividade entre as pessoas do trabalho, contribuindo para o desenvolvimento de ambientes mais humanitários, interativos e criativos.

Observa-se neste posicionamento que a empatia e o altruísmo, se associados a outros componentes, podem favorecer a criação de um ambiente organizacional mais favorável à inovação social, cuja cultura nela estabelecida pode propiciar entre seus membros a conectividade, interatividade e criatividade, além da vocação humanitária. Portanto, inovação social acaba por tangenciar o estímulo ao comportamento pró-social como um dos elementos necessários à cultura de inovação social nas organizações, sem, todavia, deixar de lado as estratégias tecnológicas (TAYLOR, 1970).

## 2.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA INOVAÇÃO SOCIAL

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65-67), baseados em Polanyi (1966), esclarecem que o conhecimento é classificado em dois tipos: o conhecimento tácito (subjetivo), que se relaciona com a experiência individual, habilidades e técnicas que envolvem valores intangíveis, como crenças pessoais, sistema de valor; e o conhecimento explícito (objetivo), que pode ser articulado na linguagem formal. O conhecimento é criado com a interação entre o conhecimento tácito e o explícito. O tácito é difícil de ser verbalizado ou codificado, visto que é distribuído na totalidade da experiência do indivíduo. Os autores consideram que o conhecimento explícito é apenas a ponta de um iceberg e veem o restante como sendo tácito e profundamente enraizado nas ações, experiências, valores e ideais de um indivíduo ou da organização.

O modelo SECI<sup>4</sup> está apoiado no "pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 67). O conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares, interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. No Quadro 12, observa-se as quatro formas de conversão do conhecimento pelos autores.

Quadro 12 – Quatro modos de conversão do conhecimento

	<b>Tácito</b>	<b>Explícito</b>
<b>Tácito</b>	Socialização	Externalização
<b>Explícito</b>	Internalização	Combinação

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).

<sup>4</sup> Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Os autores definem socialização como um processo de compartilhamento de experiências. Os aprendizes instruem-se com seus mestres, não por meio da linguagem, mas sim pela observação, imitação e prática. O objetivo é projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo, por intermédio da experiência compartilhada.

A externalização é um processo de representação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, normalmente orientada pelo diálogo, metáfora e/ou analogia.

Já a combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, é a combinação de conhecimento explícito com o conhecimento explícito já presente na organização.

Finalmente, a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Para que o explícito se torne tácito, são necessárias a verbalização e a diagramação do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizar suas experiências, aumentando, assim, seu conhecimento tácito.

O conteúdo do conhecimento criado por módulo de conversão do conhecimento é, naturalmente, diferente. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80), a socialização gera o "conhecimento compartilhado", a externalização gera o "conhecimento conceitual", a combinação dá origem ao "conhecimento sistêmico" e a internalização produz o "conhecimento operacional".

Esses conteúdos interagem na espiral de criação do conhecimento na qual este deve ser articulado e então internalizado para se tornar parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando-se, assim, a aplicação do conhecimento.

## 2.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

Ao longo deste capítulo foi possível verificar os conceitos de inovação social, seus atores, processos e modelos, bem como as principais diferenças entre inovação social, inovação tecnológica e de mercado. Ao mesmo tempo, foram apresentados os principais modelos teóricos de cultura para inovação encontrados na literatura, suas definições, contribuições e limitações, além das teorias que fundamentam cada modelo.

Foi possível, também, conhecer as matrizes epistemológicas da cultura, bem como as da cultura organizacional. Suas imagens e metáforas, além dos construtos da cultura organizacional, que dão suporte

para a visibilidade do fenômeno pelo sujeito observador numa visão sistêmica e, ao mesmo tempo, complexa.

Evidenciou-se, neste capítulo, a complexidade do fenômeno cultural pelo sujeito observador, e como os estudiosos organizacionais se interessam pela sua pesquisa e aplicações nos mais diferentes contextos, em especial, no das organizações como sistema cultural, capaz de pressupor a existência de subculturas ou pluralidade cultural.

Mais do que identificar as imagens e metáforas da organização, Schein (2009, p. 35), em sua visão funcionalista, enfatiza a necessidade de ir além dos níveis superficiais dos artefatos, crenças e valores assumidos, e atingir as suposições mais profundas, aquelas tidas como verdadeiras, as quais criam o padrão das cognições, percepções e sentimentos demonstrados pelos membros do grupo.

Também foi possível perceber que o coletivo, em determinadas organizações, se sobrepõe ao individual, mostrando que a gestão da cultura organizacional favorece a construção de uma competência coletiva como resultado da interação entre os sujeitos dessa organização (RETOUR *et al.*, 2011).

Finalizando, constatou-se, igualmente, que os comportamentos e práticas que caracterizam e influenciam a cultura para a inovação social, em especial, o comportamento pró-social, que se desdobra em altruísmo e empatia, podem ser geridos pelos sujeitos das organizações, favorecendo a esta mesma organização uma cultura mais ética e solidária.

No próximo capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos, bem como os construtos da pesquisa seguidos dos seus direcionadores para proposta de um modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações.





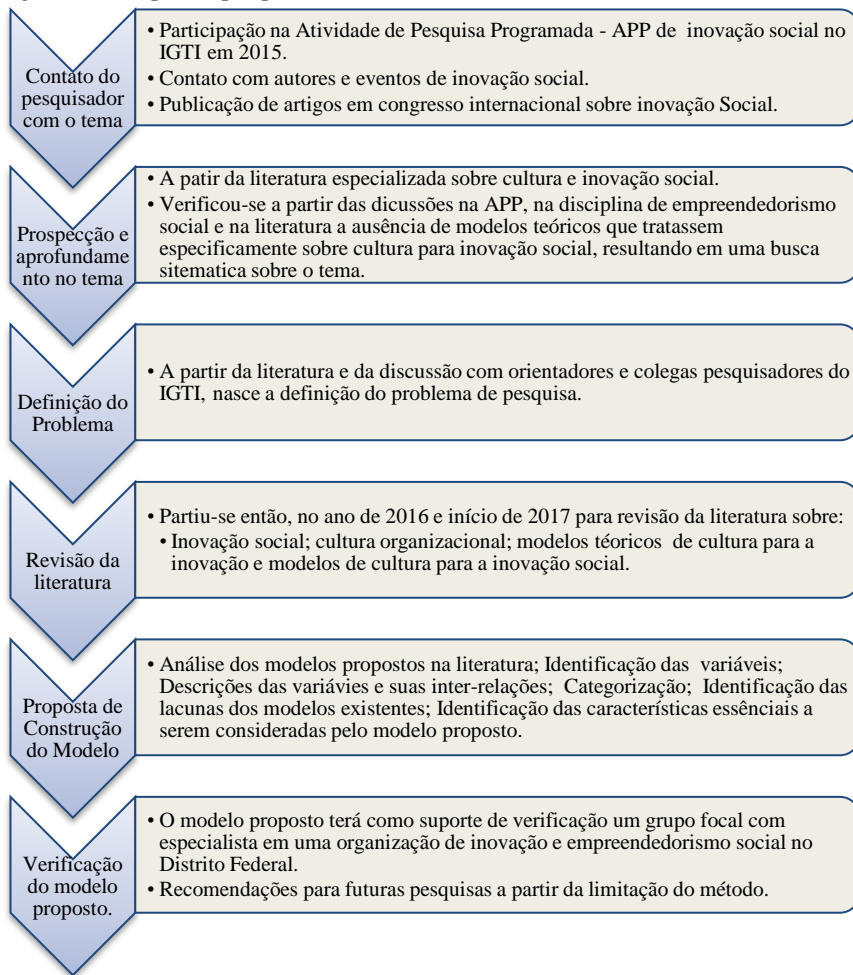
### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo, apresentam-se as etapas, definições dos construtos da pesquisa, a visão de mundo declarada, a classificação da pesquisa, além do percurso metodológico e as etapas percorridas pelo autor, para a proposta de um modelo teórico de cultura para inovação social.

#### **3.1 ETAPAS DA PESQUISA**

Na Figura 25 são demonstradas as etapas percorridas pelo autor para a propositura da tese, bem como a descrição sintética de cada uma delas.

Figura 25 - Etapas da pesquisa



Fonte: O autor.

Todas as etapas da pesquisa foram concluídas dentro do tempo previsto no cronograma apresentado à banca de qualificação no ano de 2017.

### 3.2 VISÃO DE MUNDO

A visão de mundo declarada nesta tese em uma dimensão macro é a visão sistêmica, cuja escolha se dá pela percepção que há diferentes forças que atuam no sistema, tanto interna quanto externamente (CAPRA; LUISI, 2014). Bunge (1979, p. 4) lembra que o sistema é:

[...] um objeto complexo, cujos componentes são inter-relacionados. Se os componentes são conceituais, assim também é o sistema; se são concretos ou materiais, então eles constituem um sistema concreto ou material. Uma teoria é um sistema conceitual, uma escola é um sistema concreto do tipo social.

Paralelamente à visão sistêmica já declarada, em uma dimensão micro, a pesquisa utiliza-se da visão sociointeracionista de Vygotsky (1934), onde faz-se necessário a inserção do indivíduo em determinado contexto cultural para que haja interação e, por conseguinte, mudanças no seu desenvolvimento. HERBERT (1969).

Nessa perspectiva, a cultura como meio produz modificações no indivíduo e no ambiente, mas também o ambiente pode ser modificado pela interação com o indivíduo. Destarte, se a visão sistêmica aceita que há diferentes forças que atuam no sistema, a corrente interacionista reflete sobre como essas forças interferem interna e externamente nos indivíduos e no meio. Tal visão entende o conhecimento como uma relação direta, retroalimentada entre o sujeito e o objeto por intermédio da interação (FIALHO, 2011).

A definição de cultura organizacional a ser utilizada nesta tese, e já apresentada no escopo da pesquisa é a concepção sociointeracionista de Schein. Na definição de Schein (1991, p. 37), cultura organizacional é:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Schein (2009, p. 11), além disso, considera relevante o papel do líder na criação da cultura, pois, segundo ele, “cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é influenciado pelo comportamento do líder”.

### 3.3 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA

A classificação de um trabalho científico, segundo Gil (2008), se dá quanto à sua natureza, objetivo e abordagem. Pode-se dizer que esta pesquisa, quanto à sua natureza, é básica e teórica. Segundo o Manual de Frascati (2013, p. 291),

a pesquisa básica é definida como o estudo sistematicamente orientado para um maior conhecimento e compreensão dos principais aspectos fundamentais de fenômenos e fatos observáveis sem referência a aplicações específicas em termos de processos ou produtos.

Quanto à abordagem, pode-se classificá-la como qualitativa. Quanto às características desse tipo de abordagem, Silva e Menezes (2001, p. 20) defendem que

há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Sampieri (2006, p. 10) salienta que “a abordagem qualitativa de uma pesquisa dá profundidade aos dados e riqueza interpretativa dos fenômenos, assim como flexibilidade”. Segundo Creswell (2010), a investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas e se vale de distintas estratégias de investigação.

Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, pois serão descritos os elementos e as relações entre eles com o objetivo de construir um modelo. Segundo Gil (1991, p. 12), esse tipo de pesquisa

visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Apresenta-se, também, no Quadro 13, a relação entre os objetivos da pesquisa, os pressupostos teóricos, fontes, instrumentos e coletas de dados.

A tese aqui apresentada explora a complexidade e a variedade do fenômeno cultural presentes na literatura e, em particular, na cultura organizacional para a inovação, a fim de compreender suas nuances e seus paradigmas com vistas à composição de um modelo teórico de cultura para a inovação social nas organizações.

Quadro 13 - Relação entre os objetivos a pesquisa, os pressupostos teóricos, fonte, instrumentos e coletas de dados

<b>Pergunta da Pesquisa</b>	<b>Que características intraorganizacionais devem ser consideradas para um modelo teórico de cultura para inovação social?</b>				
<b>Objetivo Geral</b>	<b>Propor um modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações.</b>				
Objetivos Específicos	Identificar características organizacionais que influenciam a criação de uma cultura para a inovação social.	Analisar os processos de inovação social na literatura.	Compreender a construção dos modelos teóricos de cultura para inovação tecnológica nas organizações e suas possíveis implicações para organizações de inovação social.	Identificar características de cultura para inovação social.	Verificar com especialistas a consistência do modelo proposto.

Continua

Continuação

Pergunta da Pesquisa	Que características intraorganizacionais devem ser consideradas para um modelo teórico de cultura para inovação social?				
Pressupostos Teóricos	As mudanças da cultura são mais lentas do que as mudanças da estrutura e do produto, as organizações são confrontadas na sua necessidade de mudança cultural, com "resíduos culturais" dominantes nas fases anteriores. (BERNARDO 2014; MACHADO E VASCONCELOS, 2004; SCHEIN, 2009).	Os processos de inovação social variam muito, dependendo se a inovação em questão é desenvolvida principalmente por organizações sem fins lucrativos, de negócios ou no interior de empresas sociais. Assim, por causa dessa diversidade e variação, há pouca análise sistemática de como as inovações sociais são concebidas, apoiadas e divulgadas. (MULGAN, 2007; NEUMEIER, 2012; MURRAY; CAULIER-GRICE, 2010; DELGADO, 2015).	Os modelos teóricos de cultura para inovação tradicional já estão mais evoluídos e testados, com potencial de contribuir para o desenvolvimento de modelos de cultura para inovação social. (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014; CAJAIBA, 2014; DOBNI 2008).	Modelos tradicionais de inovação não podem ser automaticamente transportados para os modelos de inovação social. (MULGAN 2006; GOLDSTEIN, 2010; BIGNETTI, 2011; JULIANI, 2015).	Em um ambiente organizacional, cultura para a inovação é frequentemente expressa através de comportamentos ou atividades que são em última análise, ligados a uma ação ou resultado tangíveis. (DOBNI, 2008).

Continua

Continuação

Pergunta da Pesquisa	Que características intraorganizacionais devem ser consideradas para um modelo teórico de cultura para inovação social?				
Fonte e instrumentos de coleta de dados	Revisão sistemática da literatura.	Análise descritiva dos processos encontrados na literatura.	Análise descritiva e comparativa dos principais modelos de cultura para inovação propostos na literatura.	Revisão da literatura	Literatura, entrevista e realização de grupo focal em centros de inovação social.
Resultados Pretendidos	Avançar no conhecimento sobre inovação social, cultura organizacional e modelos teóricos sobre o tema.	Espera-se avançar na compreensão das características da cultura para inovação social que influenciam os processos de inovação social nas organizações.	Apresentar, quais os potenciais contributos teóricos/práticos dos modelos para inovação social.	Identificação de práticas, comportamentos, e artefatos que caracterizam uma cultura para inovação social.	Suprir lacuna com a apresentação de um modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações. Espera-se que o modelo sirva para auxiliar as organizações a desenvolverem no ambiente intraorganizational uma cultura para inovação social, favorecendo a ampliação e alcance deste modelo de inovação.

Fonte: O autor.



### 3.4 DEFINIÇÕES PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO

A partir desta seção, serão apresentados os construtos observados por este pesquisador e encontrados na literatura, bem como os demais elementos que foram considerados para a proposta do modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações.

#### 3.4.1 Modelos teóricos, paradigmas e definições

O termo “modelo” designa uma variedade de conceitos que, segundo Bunge (1974), é preciso distinguir, pois, nas ciências teóricas da natureza e do homem, parece haver dois sentidos principais, a saber: o modelo como representação esquemática de um objeto concreto e o modelo como teoria relativa a essa idealização.

Na visão de Bunge (1974, p. 30), todo modelo teórico é parcial e aproximativo. Assim, ele considera que

converter coisas concretas em imagens conceituais (objetos-modelo) cada vez mais ricas e expandi-las em modelos teóricos progressivamente complexos e cada vez mais fiéis aos fatos é o único método efetivo para apreender a realidade do pensamento.

Na concepção do autor, o modelo teórico apreende somente uma parcela das particularidades do objeto representado. Por isso, ressalta que todo modelo, cedo ou tarde, corre o risco de malograr, mas, mesmo assim, é importante a sua existência, pois é a partir do modelo malogrado que outros modelos surgirão dando mais dinâmica e riqueza à compreensão da realidade (BUNGE, 1974).

Partindo de uma visão mais funcionalista, Martinand (1986), em seu trabalho *Enseñanza y a aprendizaje de la modelización*, ensina que os modelos facilitam a apreensão da realidade por dois motivos:

- 1) Facilitar a representação do "escondido", pois substituindo as primeiras representações por variáveis, parâmetros e relações entre variáveis, fazem com que se passe a representações mais relacionais e hipotéticas.
- 2) Auxiliar a pensar o "complexo", porque identificando e manipulando bons sistemas, permitem descrever as variáveis de estado e de interação, as relações internas entre essas variáveis,

os valores de imposições exteriores.  
(MARTINAND *apud* ASTOLFI, 2001, p. 103).

No entendimento de Apostel (1991, p. 1-37),

os modelos são necessários por construírem uma ponte entre os níveis da observação e o teórico, e tratam da simplificação, redução, concretização, experimentação, ação, extensão, globalização, explicação e formação da teoria.

Dentro dessa perspectiva, Sayão (2001, p. 4) acredita que uma das funções do modelo é:

a explanatória e redutora de complexidade, no sentido que permite que uma determinada classe de fenômenos possa ser visualizada e compreendida, o que de outra forma não seria possível devida a sua magnitude e complexidade.

Em sua pesquisa sobre modelos teóricos em ciências da informação, Sayão (2001, p. 83) considera que “a existência de modelos jaz na impossibilidade cultural de descrever os objetos com perfeição, esgotando as possibilidades de sua observação”. Nessa mesma direção é o entendimento de Almeida e Tauhata (1981); eles afirmam existir uma limitação filosófica de percepção, e esse é um dos motivos que permite o aparecimento de modelos.

Há na literatura uma infinidade de construtos sobre o que é e para que serve um modelo (APOSTEL, 1991; STACHOWIAC, 1972; BLACK, 1962; BERTALANFFY, 1962; KUHN, 1970; CHORLEY, 1975; BUNGE, 1974). Assim, pode-se inferir, conforme Sousa (1993, *apud* SAYÃO, 2001, p. 4), que

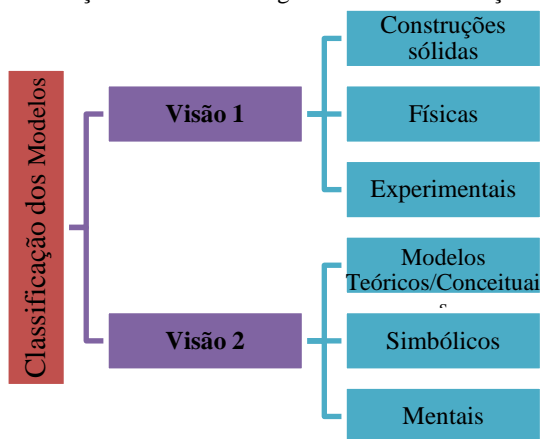
os modelos são tipologizados de várias formas, em função das próprias ideologias inerentes a cada autor, área de conhecimento, ou ainda objetivos específicos; isto significa que, considerando-se formas e expressão, os modelos podem ser agrupados em uma série interminável de tipos.

O termo “modelo” designa uma variedade de conceitos que, segundo Bunge (1974), é preciso distinguir, pois, nas ciências teóricas, da natureza e do homem, parece haver dois sentidos principais, a saber: o

modelo como representação esquemática de um objeto concreto e o modelo como teoria relativa a esta idealização.

Chorley e Haggett (1975) classificam os modelos segundo a sua constituição (Figura 26) em duas visões: na primeira delas, os modelos são construções sólidas, físicas ou experimentais; na segunda, os modelos são teóricos, simbólicos, conceituais ou mentais.

Figura 26 - Classificação dos modelos segundo a sua constituição



Fonte: Adaptado de Chorley e Haggett (1975).

Essa infinidade de tipos e aplicação de modelos, encontrados da literatura, produz dificuldade de definições, capaz de provocar ambiguidades nos seus conceitos. Em uma visão mais ampla, os modelos podem constituir-se em paradigmas, se forem colocados como “supermodelos” dentro dos quais há uma superposição de modelos em escala mais reduzida (SAYÃO, 2001).

Para efeitos desta pesquisa, os modelos que interessam são os teóricos, adotados por pesquisadores cuja lente está voltada para a cultura da inovação. Esse tipo de modelo vem sendo usado em diferentes tipos de organização, por diferentes pesquisadores (DOBNI, 2008; ZIEN; BUCKLER, 1997; BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; MARTINS; MARTINS, 2002; ÇAKAR; ERTURK, 2010; STEELE; MURRAY, 2004; JULIANI, 2015). Estes modelos tem como objetivo compreender as mais diversas realidades culturais e comportamentos envolvendo os seus mais distintos atores, a fim de conduzir uma cultura organizacional

para a inovação. Aqui nesta tese, busca-se a construção de um modelo de cultura para a inovação social.

Logo, para esta pesquisa, conforme apresentado no escopo, entende-se o modelo teórico como o artefato científico, parcial e aproximativo, capaz de esquematizar, de forma simbólica e imagética, a complexidade de um fenômeno sistêmico, permitindo a compreensão das relações entre as variáveis envolvidas e sua posterior verificação por especialistas (BUNGE, 1974; APOSTEL, 1991; SAYÃO, 2001).

### 3.4.2 Etapas para a construção do modelo teórico

A seleção dos elementos constituintes de um modelo teórico, segundo Regoniel (2015), deve seguir as diretrizes ilustradas na Figura 27.

Figura 27 - Diretrizes para a construção de um modelo teórico/conceitual



Fonte: O autor, adaptado de Regoniel (2015).

A revisão de literatura foi realizada com pesquisas relevantes e atualizadas sobre o tema em questão seguindo protocolo de busca sistemática (anexos). Foi dada preferência às bases de dados Scopus, *Web of Science*, Scielo e Ebsco. Também foi priorizado banco de teses e dissertações, além de revistas científicas revisadas por pares e conhecidas, pois estas são fontes confiáveis de informação, das quais se destacam:

International Journal of Cross Cultural Management.

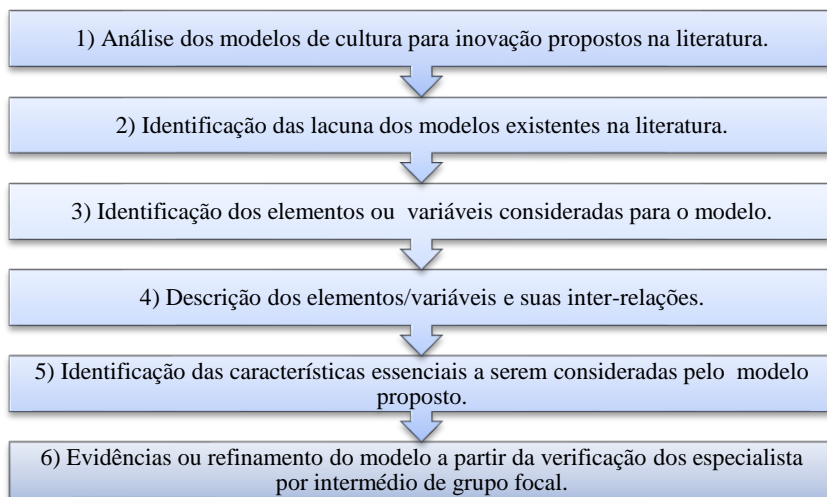
- International Journal of Information Management.
- Journal of Organizational Change Management.
- Journal of Production Innovation Management.
- Journal of Technology Management & Innovation.
- Organization Studies.
- The International Journal of Organizational Innovation.
- Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM).

- Revista de Gestão e Projetos (GeP).
- Revista de Gestão USP.
- Social Sciences Studies.

O processo de isolar as variáveis importantes serve, sobretudo, para identificar os construtos específicos descritos na literatura com o objetivo de descobrir como elas se relacionam. Assim, a construção de um quadro contendo variáveis e respectivos construtos favorece uma melhor compreensão dos elementos significativos que poderão compor o modelo. Estes e outros resultados serão apresentados no capítulo 4.

As diretrizes são seguidas do planejamento para as etapas a serem percorridas até a formulação do modelo teórico final, seus limites e possibilidades. Na Figura 28, estão as etapas percorridas para a construção do modelo.

Figura 28 - Etapas para a construção do modelo teórico



Fonte: O autor.

A primeira etapa, escolha do tópico, já decidida e apresentada no capítulo 1 da tese: cultura para inovação social, cujo enfoque é a proposta de um modelo teórico para desenvolver a cultura de inovação social nas organizações. A segunda etapa encontra-se no marco teórico deste trabalho, capítulo 2, onde foram revisados os modelos de inovação social e suas lacunas. Além desses modelos de IS, também foram revisados os

modelos de cultura para inovação tecnológica, o que possibilitou na terceira etapa a identificação dos elementos ou comportamentos intraorganizacionais que poderão ser considerados para o modelo. Na quarta etapa, houve a descrição dos elementos que farão parte do modelo, presentes no capítulo 4. No capítulo 5 identifica-se as características do modelo, bem como as bases teóricas de sustentação, seguidas do protótipo visual do artefato (modelo piloto). Em seguida, é feita a verificação com os especialistas e, finalizando a pesquisa, apresenta-se a análise do modelo e possíveis refinamentos, se necessário, para o modelo final.

### 3.5 VERIFICAÇÃO DO MODELO TEÓRICO PROPOSTO

Nesta seção, são apresentadas as técnicas e a descrição da metodologia de verificação do modelo teórico de cultura para inovação social.

De acordo com Ollaik e Ziller (2012, p. 235),

pode-se verificar a qualidade de uma pesquisa qualitativa por sua transparência, sua coerência e sua comunicabilidade, as quais construiriam a justificativa das interpretações.

Nesse sentido, a verificação do modelo aqui proposto terá as seguintes etapas:

1. Prévia, na literatura pela correspondência entre a pesquisa e a realidade, e pela banca de qualificação em sua expertise sobre o tema (BIANCHI; IKEDA, 2008).
2. Interna, por meio dos grupos focais pela interação entre pesquisador e pesquisado (CHO; TRENT, 2006).

A pesquisa por meio de grupos focais, segundo Vieira (2009), foi primeiramente proposta na área de comunicação, é um tipo de pesquisa qualitativa por excelência. Os grupos focais constituem uma técnica de pesquisa preliminar, porque pode não representar a opinião de toda uma população (VIEIRA, 2009). Kitzinger (2000, p. 3) explica que

o grupo focal é uma forma de entrevistas com grupos, baseada na comunicação e na interação. Seu principal objetivo é reunir informações detalhadas sobre um tópico específico (sugerido por um pesquisador, coordenador ou moderador do grupo) a partir de um grupo de participantes selecionados. Ele busca colher informações que

possam proporcionar a compreensão de percepções, crenças, atitudes sobre um tema, produto ou serviços.

A organização escolhida para o desenvolvimento do grupo focal é uma Organização multinacional de empreendedorismo e inovação social com sede nos Estados Unidos e também está presente nos 26 estados brasileiros e no Distrito Federal. A visão institucional é “inspirar e preparar jovens, despertando seu espírito empreendedor para serem bem-sucedidos na sociedade e em uma economia globalizada, transformando-os em cidadãos qualificados e realizados, que possam contribuir positivamente para o desenvolvimento sustentável do Brasil” (JABRASIL, 2019)<sup>5</sup>.

A técnica utilizada para a verificação do modelo proposto nesta tese é o grupo focal. Encontramos na literatura uma infinidade de construtos sobre o que é um grupo focal, tais como os dispostos no Quadro 14.

Quadro 14 - Conceitos de grupo focal encontrado na literatura

Autor	Conceito
Morgan (1996, p.130)	Grupo de foco como uma técnica de pesquisa para coletar dados através da interação do grupo sobre um tópico determinado pelo pesquisador.
Leitão (2003, p. 43)	O grupo de foco pode ser visto por administradores e gerentes como um álbum de viagem com anotações. Para aqueles que não puderam estar lá, as imagens captadas oferecem uma ideia da atmosfera, dos melhores momentos e das personalidades envolvidas.
Malhotra (2006, p.157)	É uma entrevista realizada por um moderador treinado, de uma forma não estruturada, e natural, com um pequeno grupo de entrevistados.
Vergara (2004, p. 56)	Grupos focais é um grupo reduzido de pessoas com as quais o pesquisador discute sobre o problema a ser investigado, de modo a obter mais informações sobre ele, dar-lhe um foco, um afunilamento, bem como uma direção ao conteúdo dos instrumentos de coleta de dados.

Continua

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.jabrasil.org.br/jabr/junior-achievement/institucional>.

Autor	Conceito
Parent <i>et al.</i> (2000, p. 47)	O grupo de foco pode ser considerado como método de geração de conhecimento já adotado rotineiramente nas organizações há muito tempo, semelhante a muitos outros bastante conhecidos, como o brainstorm, utilizados para que as pessoas que atuam na organização possam exprimir suas ideias.
Oliveira e Freitas (1998, p. 83)	Grupo de foco é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, cujas reuniões apresentam características definidas quanto à proposta, tamanho, composição e procedimentos de condução. O foco ou o objetivo de análise é a interação dentro do grupo.

Fonte: O autor.

Malhotra (2006, p. 11) ressalta que, na pesquisa qualitativa, o grupo focal é a técnica mais amplamente utilizada por pesquisadores. De acordo com o autor, as principais vantagens de um grupo focal são:

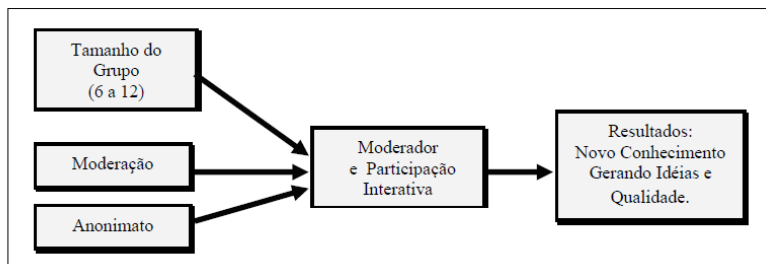
velocidade: É mais rápida, pois vários indivíduos são entrevistados ao mesmo tempo. Sinergismo: um grupo de pessoas produz uma gama maior de informações, percepções e ideias. Estímulo: os respondentes desejam expressar suas ideias e sentimentos à medida que aumenta o entusiasmo do grupo sobre o tema. Segurança: eles se sentem à vontade e estão dispostos a expressar suas ideias e sentimentos. Há também: “Espontaneidade”, “Estrutura”, “Efeito bola-de-neve”, “Escrutínio científico”, “Especialização”.

Além dos benefícios apresentados por Malhotra (2006), o grupo focal pode se constituir em uma importante ferramenta de criação de conhecimento e de gestão de ideias.

Leitão (2003, p. 65) apresenta uma estrutura de criação de grupos focais, conforme descrito na Figura 29.



Figura 29 - Funcionamento do grupo focal



Fonte: Leitão (2003, p. 65).

O tamanho do grupo, em razão do número de participantes entre seis e doze pessoas, favorece, de acordo com a autora, uma melhor interação entre seus membros, dando ao moderador mais condições de perceber as emoções, os insights, e permite aos participantes mais tempo para fazerem suas exposições sem comprometer as demais etapas.

A moderação requer do agente uma certa experiência na condução de grupos, bem como a habilidade de ser disciplinado ao roteiro programado, de modo que, quando necessário, haja uma certa flexibilidade, sem que isso leve o grupo para fora do que está sendo de fato verificado pelo moderador. Dessa forma, a interatividade deve ser a marca principal do moderador de um grupo focal; sem ela, a técnica corre o risco de se transformar num mero momento de perguntas e repostas, sem que haja de fato a criação de um ambiente favorável para produção de novos conhecimentos sobre aquilo que se busca verificar.

A importância do anonimato garante ao participante que sua opinião, ideias e sugestões serão ouvidas, respeitadas e consideradas de forma impessoal, sem a necessidade de sua exposição. Isso garante ao participante falar livremente a respeito do assunto, assim como expor suas experiências sem a necessidade de autovigilância, muito comum em reuniões de grupo dentro das organizações.

Quanto à duração do grupo focal, há autores que defendem que essa técnica seja aplicada em um período não superior a duas horas (GIL, 1999; VERGARA, 2004; MALHOTRA, 2006).



## **4 PROPOSTA DO MODELO TEÓRICO DE CULTURA PARA INOVAÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Neste capítulo é apresentado o modelo proposto. Primeiramente, são expostos os constructos teóricos que balizaram a construção do referido modelo. Em seguida, é exposto o modelo piloto e seus componentes teóricos, seguido de explanação sobre os componentes utilizados para construção do modelo.

### **4.1 CONSTRUCTOS PARA O MODELO TEÓRICO PILOTO**

Com o intuito de construir um modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações, buscou-se, a partir da revisão de literatura, a seleção e agrupamento de construtos que, de forma conceitual, deram base para a concepção do modelo inicial, ou modelo piloto. Além disso, os modelos consultados e revisados nesta tese serviram como referências para a identificação de características intraorganizacionais, atividades e tarefas (fluxo) que favorecem ou não uma cultura de inovação social.

Assim, a análise de conteúdo de cada artigo consultado teve como fim a identificação dos seguintes elementos:

- Conceitos de inovação social e suas características.
- Atores da inovação social.
- Modelos de inovação social.
- Processos de inovação social.
- Comportamento pró-social.
- Cultura Geral e Cultura organizacional.
- Perfis, dimensões e níveis da cultura organizacional.
- Conceitos de cultura de inovação.
- Conceito de cultura para inovação social.
- Modelos teóricos de cultura para inovação.

No Quadro 15, apresenta-se a compilação dos principais construtos identificados na revisão e que servirão de base para a construção do Modelo.

Quadro 15 - Constructos bases para o modelo

Constructos	Autores	Definição
Inovação social	André e Abreu (2006) Moulaert, <i>et al.</i> (2007) Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010); Borges <i>et al.</i> (2014);Bignetti (2011); Neumeier (2012); Cunha e Benneworth (2013); Cajaiba-Santana (2014).	Principais Constructos e Contribuições à teoria. A inovação social se refere a atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de alcançar necessidades sociais e que são predominantemente difundidas através de organizações as quais seus propósitos são primariamente sociais. A criação de novos conhecimentos, ou combinação de conhecimentos existentes, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos agentes, que visa de forma sustentável a mudança social benéfica a um coletivo. Uma intervenção iniciada por atores sociais para responder a uma inspiração, para prover uma necessidade, para beneficiar-se de uma oportunidade capaz de modificar as relações sociais, para transformar os padrões de comportamento estabelecidos ou para propor novas orientações.

Continua

Continuação

Construtos	Autores	Definição
Comportamento Pro-Social	<p>Bar-Tal (1976) Walster e Pllivain (1972) Gouveia, Fonseca, Milfont, &amp; Fischer, (2011) Davis (1983) Gouveia, 2013; Huber &amp; Macdonald (2011); Deshea, (2003); Mathur, Barada, Lipke, &amp; Chiao, (2010) Lampert e Scortegagna (2015); Nomura e Kubota (2007).</p>	<p>O comportamento pro-social tem se mostrado presente nas diversas sociedades, independente do modelo econômico adotado por elas. Esse comportamento tem como marca principal o incentivo, tanto individual quanto organizacional à responsabilidade social, promovendo um aparato solidário que vão desde a criação de organismos não governamentais, quanto políticas públicas com o objetivo de desenvolver no âmbito individual, empresarial e governamental, atitudes que motivam o comportamento pro-social, principalmente em situações de calamidade e grandes catástrofes.</p> <p>Nomura e Kubota (2007) ao analisar a inovação social a partir da gestão do conhecimento, em várias empresas sociais, perceberam a necessidade de desenvolver entre os membros das organizações a sensibilidade por questões sociais, ou seja, o altruísmo e a empatia como um dos valores organizacionais, pois os atores organizacionais analisados no seu estudo não apresentavam características ou comportamentos pro-social, o que dificultava muito a implantação de boas práticas neste tipo de inovação.</p> <p>A empatia mobiliza as pessoas a agirem de forma a beneficiar e ajudar os outros, por meio de ações altruístas, reforçadas pelas respostas afetivas e cognitivas. Dessa forma, auxilia na compreensão das diferenças, influencia a ligação e conectividade entre as pessoas do trabalho, contribuindo para o desenvolvimento de ambientes mais humanitários, interativos e criativos.</p> <p>Na área organizacional o termo altruísmo segundo Alves <i>et al.</i> (2004) está relacionado ao sacrifício de riqueza e poder, contrapondo-se ao egoísmo que está associado a busca de riqueza e poder. Desta forma, o altruísmo é a renúncia de bem-estar pessoal em benefício dos outros. E esta renúncia, se materializa na cooperação entre as pessoas na organização.</p>

Continua

Construtos	Autores	Definição
Atores da inovação social	André e Abreu, (2006); Mulgan (2007); Ruede; Lurtz,(2012); Bulut;Eren; Halac(2013); Juliani (2015); Correia (2015)	<p>O Sistema Nacional de Inovação (SNI) define como atores da inovação: empresas; especialistas; institutos e centros tecnológicos de inovações (ICTIs); agentes de inovação e grupos de P&amp;D.</p> <p>Mulgan (2007) considera que há três tipos de atores no processo de inovação social: indivíduos, movimentos sociais e organizações. Há, no entanto, a possibilidade do surgimento de um quarto ator, a saber, o governo, pois de acordo com a literatura, as políticas públicas também podem tomar forma de inovação social através de iniciativas governamentais.</p> <p>O ator organizacional carrega consigo a responsabilidade não apenas de articulador a partir da identificação de oportunidades, como também a responsabilidade de gerir as relações advindas do processo de inovação social, além de difundir o resultado benéfico resultante da IS.</p>
Modelos de inovação social	Taylor (1970); Nomura e Kubota (2007); Murray; Caulier Grice e Mulgan (2010); Goldstein, <i>et al.</i> (2010); Batistti (2012); João (2014); Juliani (2015).	<p>Nestes modelos as principais dimensões para a realização da IS incluem as transformações, o caráter inovador, as inovações, os atores e os processos (Produtos e Serviços). Alguns modelos são voltados para consciência política relativa a necessidades sociais, econômicas e políticas.</p> <p>Atividades empresariais voltadas para as organizações ou indivíduo inovador.</p>

Continua

## Continuação

Construtos	Autores	Definição
Processos de inovação social	Diogo (2010); Mulgan (2007); Neumeier (2012); Murray; Caulier-Grice (2010); Santos Delgado (2015).	Os processos de inovação social variam muito, dependendo se a inovação em questão é desenvolvida principalmente por organizações sem fins lucrativos, de negócios ou no interior do estado. Assim, por causa dessa diversidade e variação, há pouca análise sistemática de como as inovações sociais são concebidas, apoiadas e divulgadas. Estímulos; Proposição; Prototipação; Sustentação; Escalonamento; Mudança Sistemática.
Cultura	Bronisław Kasper Malinowski (1884-1942); Alfred Reginald Radcliffe-Brown (1881-1955); Franz Boas (1858-1942). Claude Levi –Strauss (1908-2009); Clifford Geertz (1926-2006); George Marcus (1955) e Michel Foucault (1926-1984).	As culturas passavam por estágios numa linha de evolução social que ia do homem primitivo ao homem civilizado. A cultura é capaz de condicionar o comportamento psicológico dos indivíduos em determinada sociedade, gerando neles um condicionamento operante por meio dos processos culturais. Há uma distinção clássica entre natureza e cultura. Busca-se identificar princípios de organização da mente humana, ou seja, estruturas que representam a sustentação da ideia de parentesco, mito etc. Há na análise cultural, uma possibilidade plena de interpretação dentro de uma hierarquia de significados. A realidade é sempre interpretada e, portanto, vista de uma perspectiva subjetiva do autor.

Continua

Construtos	Autores	Definição
Cultura organizacional	Smircich (1983); Gareth Morgan (1986); Bernardo (2014); Machado e Vasconcelos (2007); Schein (2009); Connor e Smith (2011); Johann et al. (2015); Paro (2012); Freitas (2007); Desaulniers (2000). Freire et al. (2008).	<p>Organizações são instrumentos sociais para a consecução de tarefas. Teoria Administrativa Clássica.</p> <p>Organizações são organismos adaptativos existentes pelo processo de troca/mudança com o ambiente. Teoria Contingencial.</p> <p>Organizações são sistemas de conhecimento. “Organização” apoia-se na rede de significados subjetivos que os membros das organizações compartilham em vários graus e aparece em forma de regra. Teoria da Cognição Organizacional.</p> <p>Organizações são padrões do discurso simbólico. A “organização” é mantida através de modelos simbólicos como a linguagem, que facilita significados e realidades compartilhadas.</p> <p>As formas e práticas são manifestações do processo inconsciente. Teoria da Metamorfose Organizacional.</p> <p>Um conjunto de suposições básicas, validadas pelos membros de uma organização, que orientam as formas de ver o negócio, pensar, sentir e conduzir-se em relação a fatos externos e internos.</p> <p>Mais importante do que possuir culturas fortes ou fracas, a organização deve criar e manter uma cultura eficaz que dê resposta a preservação da sua identidade, sem se fechar face as envolventes (interna e externa) capaz de responder aos desafios da competitividade.</p>
Níveis, perfis e dimensões da Cultura organizacional	Perez e Cobra (2017); Cameron e Quinn (1999); Shein (1992)	<p>Artefatos visíveis, valores e crenças, pressupostos básicos.</p> <p>A cultura organizacional pode ser definida por duas dimensões bipolares que originam quatro perfis culturais: Clã; Adhocracia, Mercado e Hierarquia.</p>

Continua



Continuação

Construtos	Autores	Definição
Conceitos de cultura de inovação	Knox (2002); Godoy e Peçanha (2009); Hargadon e Sutton (2000); Machado e Vasconcelos (2004); Bruno-Faria e Fonseca (2014); Parizzoto et al. (2015) D'Assenzi (2015).	<p>A capacidade inovadora está ligada com as atitudes e habilidades das pessoas que trabalham na organização que estimula a inovação na qual é sustentada pela cultura organizacional contida nela.</p> <p>A infraestrutura de apoio à inovação está ligada à capacidade operacional, física e humana da organização para dar suporte à cultura inovadora.</p> <p>Organizações inovadoras, aquelas que possuem inovação em seu resultado final, possuem elementos que formam uma cultura que propicia e incentiva o desenvolvimento destas inovações.</p>
Conceito de cultura para inovação social.	Juliani (2015)	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.

Continua

Construtos	Autores	Definição
<p>Modelos teóricos de cultura para inovação</p>	<p>Dobni (2008); Zien e Buckler (1987); Bravo-Ibarra e Herrera (2009); Martins e Martins (2002); Steele e Murray (2004); Bruno-Faria e Fonseca (2014).</p>	<p>Modelos teóricos buscam explicar a cultura de inovação ou a relação de cultura organizacional e inovação.</p> <p>Os modelos constituem um processo coletivo que é desenvolvido de acordo com as diversas situações, formando e testando novas hipóteses, em ambientes organizacionais não estáticos. Nesta perspectiva, as práticas sociais em uma cultura são as manifestações de um grupo social, traduzidas em padrões de comportamento. A liderança é um fator preponderante para o sucesso de empresas com cultura de inovação.</p> <p>Há quatro dimensões que desencadeiam a cultura da inovação: 1) a intenção de inovar; 2) a infraestrutura de apoio à inovação; 3) as influências da inovação; 4) o contexto das inovações.</p> <p>Liberdade de exploração de temas relacionados com competências centrais; atitude aberta para a comunidade científica; predisposição à criatividade; ausência de identificação departamental; fomento do diálogo e a interação; comunicação frequente, informal, direta e aberta e comunidades de intercâmbio de conhecimento <i>on line</i> com clientes e empregados.</p> <p>Para manter e apoiar uma cultura da inovação destaca o foco que as organizações devem ter em pessoas inovadoras e criativas. É vital o protagonismo de sujeitos capazes de motivar, equilibrar o ambiente inovador, mesmo sabendo que a área de P&amp;D é indispensável ao processo de inovação em qualquer organização.</p>

Fonte: O autor.

## 4.2 PROPOSTA DO MODELO TEÓRICO DE CULTURA PARA INOVAÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

A revisão dos modelos de inovação social e de cultura para inovação apresentada no marco teórico deste trabalho serviu como aporte para a compreensão das estruturas, do alcance e das limitações que cada modelo traz consigo, além de contribuir com elementos que podem ser utilizados para a construção de um novo modelo.

Tendo em vista a variedade de modelos revisados, buscou-se, pela análise de cada um, os que estavam mais alinhados com o contexto de Inovação Social e pudessem servir de base para proposição do modelo desta tese. No caso, os modelos de inovação social de Taylor (1970), Nomura e Kubota (2007), e os modelos de cultura para inovação de Dobni (2008), Zien e Buckler (1987), Steele e Murray (2004) e Schein (2009) merecem destaque como basilares para este trabalho (Quadro 16).

Quadro 16 - Relação de modelos e suas contribuições teóricas

<b>Nome do modelo</b>	<b>Autor/es</b>	<b>Contribuição teórica</b>
Modelo de IS para apoio psicossocial para famílias em situação de risco.	Taylor (1970)	Desenvolvimento do senso de responsabilidade coletiva, sem designar um indivíduo específico (líder) que respondesse pelos demais membros propiciando um protagonismo coletivo; A formação do líder orgânico, ou seja, aqueles indivíduos que, dentro das equipes demonstram habilidades de gerir os demais membros dentro de um plano de atividades estabelecidas em conjunto.
Modelo de IS a partir da gestão do conhecimento	Nomura e Kubota (2007)	O modelo revelou que a maior lacuna entre 15 boas práticas em empresas inovadoras era a comunicação entre funcionários de setores diferentes e a cultura para desafiar e permitir o erro. Em outras palavras, criar uma organização que cada membro contribui para a inovação leva a uma maior diferença no resultado que está além das estratégias tecnológicas.

Continua

Nome do modelo	Autor/es	Contribuição teórica
Modelo de Cultura para inovação.	Dobni (2008)	O modelo apresenta quatro dimensões que desencadeiam a cultura da inovação: 1- A intenção de inovar; 2- A infraestrutura de apoio a inovação; 3- As influências da inovação; 4- o contexto das inovações. A proatividade dos colaboradores e funcionários estão voltadas para o envolvimento, e a criação de valor para o mercado através das ferramentas e recursos disponíveis.
Modelo de sustentação da cultura da inovação.	Zien e Buckler (1987)	O modelo aponta o protagonismo dos líderes, desde as comunicações, ações e resultados tangenciando todos os processos de cultura da inovação.
Modelo de apoio e sustentabilidade de uma cultura da inovação em organizações.	Steele e Murray (2004)	O modelo está baseado em: inovação, pessoas criativas, potencial criativo, aceitação de ideias, ideias criativas e potencial útil. Para os autores, uma cultura da inovação em organizações deve focar em pessoas inovadoras e criativas. De acordo com o modelo é vital o protagonismo de sujeitos capazes de motivar, equilibrar o ambiente inovador, mesmo sabendo que a área de P&D é indispensável ao processo de inovação em qualquer organização.
Modelos de níveis da cultura organizacional.	Schein (2009)	Todas as culturas organizacionais interagem com o ambiente, influenciando e recebendo dele as influências. Assim, a cultura se manifesta através de três níveis: Artefatos, valores assumidos e pressupostos básicos.

Fonte: O autor.

O modelo de Taylor (1970) aponta a liderança orgânica como um fator importante para o desenvolvimento de inovação social. autor constatou que os inovadores sociais necessitavam de uma liderança que emergisse da própria estrutura em que a inovação fosse implantada, sem, contudo, centralizar as ações ou tomadas de ações em apenas um indivíduo.

O modelo de Nomura e Kubota (2007), que a princípio foi um modelo baseado em gestão do conhecimento, revelou que, dentre as quinze boas práticas de empresas que desenvolviam inovação social, a falta de comunicação era um elemento dificultante para o bom desempenho dessas organizações. Os autores perceberam que, das três dimensões da comunicação: humana, instrumental e estratégica, a dimensão humana da comunicação era a mais deficiente nas empresas por eles pesquisadas, ou seja, ficou evidente a necessidade de melhorar a comunicação entre as pessoas dentro da própria organização, aperfeiçoando as relações sociais entre seus membros, diminuindo o receio de expor seus pensamentos, ideias em um ambiente mais informal. Além da comunicação, eles perceberam que a ausência de uma postura pró-social por parte dos colaboradores dificultava a implementação de projetos de inovação social.

O modelo de cultura para inovação de Dobni (2008) traz a importância da proatividade dos colaboradores e funcionários diante da disposição de inovar a partir de quatro dimensões que desencadeiam a cultura de inovação: (1) A intenção de inovar. (2) A infraestrutura de apoio a inovação. (3) As influências da inovação. (4) O contexto das inovações.

O modelo de sustentação de cultura para inovação de Zien e Buckler (1987) assim como o de Nomura e Kubota (2007) reforçam a importância da liderança na sustentação de uma cultura para inovação. Os autores constataram o protagonismo dos líderes em doze diferentes organizações inovadoras. Percebeu-se que o estabelecimento de metas e os meios para consecução dos seus resultados passavam em todo momento pela habilidade dos líderes em articular os eventos de maneira dinâmica com o envolvimento de todos os setores.

O modelo de Steele e Murray (2004) aponta a colaboração e aceitação de ideias, bem como o potencial criativo e útil de pessoas envolvidas no processo. De acordo com eles, uma cultura de inovação deve focar em pessoas inovadoras e criativas sem que elas necessariamente desempenhem papéis de liderança.

O modelo de Schein (2009) assinala os níveis da cultura organizacional e sua interação com o ambiente, influenciando e sendo influenciada pelos artefatos visíveis e invisíveis que estão presente nas organizações por intermédio das pessoas que a compõem. Assim, a cultura manifesta-se por meio de três níveis: artefatos, valores assumidos e pressupostos básicos. Além dos artefatos, o modelo de Schein também aponta o protagonismo da liderança na mudança cultural das organizações

e sua responsabilidade para o desenvolvimento de um bom clima organizacional.

Diante dos modelos revisados, assim como da compreensão de suas estruturas e lacunas, criou-se um novo construto para a geração do modelo desta tese, o da cultura para inovação social, como : “Um conjunto de comportamentos, regras e ambiente capaz de dar suporte à geração de valores e atitudes inovadoras no ambiente organizacional, voltados para a criação de novos conhecimentos, ferramentas e processos de impacto para a mudança social positiva”. De posse desse novo conceito de cultura para inovação social nas organizações, foi possível elaborar o modelo aqui proposto.

#### **4.2.1 Bases e componentes teóricos do modelo proposto**

O modelo tem como foco atores da inovação social. De acordo com Mulgan (2007), os atores podem ser as organizações, indivíduos, movimentos sociais e o próprio governo que, por meio de suas políticas de incentivo às inovações sociais, acaba portando-se como um ator de IS. No entanto, o modelo apresentado nesta tese é voltado especificamente para o ator organizacional, ou seja, para organizações que já desenvolvem inovação social no seu interior, mas que ainda não potencializaram a cultura para a inovação social em suas práticas intraorganizacionais, de seus agentes, colaboradores, fornecedores, etc.

Desse modo, modelo indicado é sustentado por três bases teóricas com seus respectivos componentes apresentados na Figura 30.

- Comportamento pró-social: Empatia e Altruísmo.
- Cultura organizacional: Adhocracia.
- Cultura para inovação: (1) Ambiente inovador/artefatos visíveis. (2) Liderança orgânica. (3) Comunicação. (4) Colaboração em rede. (5) Gestão e compartilhamento de boas práticas.

Figura 30 - Bases teóricas do modelo



Fonte: O autor.

#### 4.2.1.1 Comportamento pró-social

A primeira e principal base teórica, cujos componentes são a empatia e o altruísmo, chama-se comportamento pró-social. É a partir dela que os demais componentes do modelo orbitam; suas características já foram tratadas no capítulo dois da tese.

A escolha desse componente como o principal elemento do modelo deu-se após constatar na literatura, Nomura e Kubota (2007), a necessidade de desenvolver entre os membros das organizações a sensibilidade por questões sociais, quer dizer, o altruísmo e a empatia enquanto valores organizacionais.

Os atores organizacionais analisados nos estudos desses dois pesquisadores não apresentavam características ou comportamento pró-social, o que dificultava muito a implantação de boas práticas nesse tipo de inovação. Dessa forma, os modelos revisados, por serem voltados mais a processos que a indivíduos, mesmo reconhecendo essa lacuna, não apresentavam qualquer componente que remetesse os sujeitos da organização a esse tipo de comportamento.

#### 4.2.1.2 Cultura Organizacional

A segunda base teórica do modelo é a cultura organizacional. Mavondo e Farrell (2003, p. 241) consideram a cultura organizacional como “um conjunto amplo de regras e procedimentos tacitamente compreendidos que informam aos membros da organização sobre o que e como fazer sob uma variedade de situações não definidas”.

De acordo com Perez e Cobra (2017), os modelos de cultura organizacional devem sempre levar em conta duas dimensões bipolares que originam quatro perfis culturais, a saber: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia (Figura 31).

Figura 31 - Perfis culturais das organizações



Fonte: Perez e Cobra (2017)

Os tipos ou perfis de cultura organizacional apresentados por Perez e Cobra (2017) foram primeiramente desenvolvidos por Cameron e Quinn (1999), no seu trabalho: *Valores Concorrentes da Cultura*, no qual apresentaram um *framework* para diagnóstico e mudança da cultura organizacional, chamado de *Competing Values Framework*.

Dessa forma, cada quadrante da Figura 31 representa um conjunto específico de indicadores de efetividade organizacional, ou seja, “os valores centrais a partir dos quais são feitos os julgamentos sobre a organização” (CAMERON; QUINN, 1999, p. 31).

Assim, de acordo com Cameron e Quinn (1999), as denominações de cada quadrante não resultam de mera atribuição aleatória, mas sim da literatura acadêmica que explica como, ao longo do tempo, valores organizacionais diferentes associam-se a diferentes formas ou tipos de organizações (PEREZ; COBRA, 2017).

Passa-se, então, a descrever, no Quadro 17, os tipos ou perfis da cultura, segundo Cameron e Quinn (1999) e, por conseguinte, o perfil adotado para o modelo aqui proposto.



Quadro 17 - Perfis da cultura organizacional segundo Cameron e Quinn

<b>Tipos ou perfis de cultura Organizacional</b>	<b>Pressupostos básicos, elementos relevantes e valores dominantes</b>
Hierarquia	Tipo e cultura com foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos, preocupada a longo prazo com estabilidade, previsibilidade e eficiência. Procedimentos, regras, tarefas e funções em geral são relativamente estáveis, integrados. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização.
Clã	Este tipo de cultura apresenta características de maior flexibilidade. Assim como na hierarquia, é interno. Neste tipo de cultura é pressuposto que a melhor forma de se obter resultados é por meio de equipes de trabalho. Os clientes são vistos como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, e a tarefa da liderança é a facilitação à participação, comprometimento e lealdade.
Mercado	Organizações que se apresentam a este tipo de cultura possuem orientação externa e estão preocupadas com o mercado competitivo. O foco encontra-se nos resultados e na produtividade. De acordo com este perfil, o ambiente externo não é visto como benigno, mas hostil e com consumidores exigentes. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros.
Adhocracia	Tipo de cultura onde há flexibilidade e foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltada à produção de produtos e serviços inovadores. O pioneirismo é valorizado enquanto a liderança é visionária e orientada ao risco.

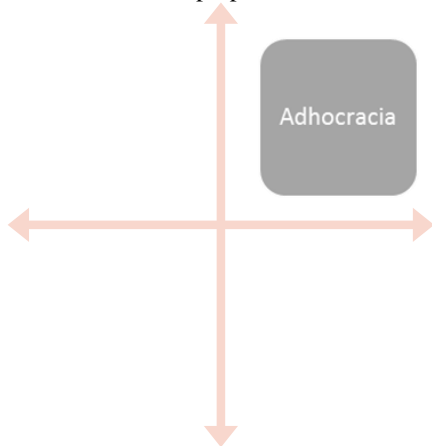
Fonte: Peres e Cobra (2017).

De acordo com Tamayo (1999), os perfis culturais refletem os valores organizacionais como instrumentos fundamentais para gerar entendimento sobre o modelo de cultura organizacional adotado por cada empresa ou organização. Tamayo e Gondim (1996, p. 63) afirmam que

os valores organizacionais podem ser definidos como aqueles percebido pelos empregados como característicos da organização, ou seja, princípios ou crenças organizadas hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviços de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Quanto ao perfil da cultura organizacional, o modelo aqui proposto é direcionado para o perfil cultural da Adhocracia (Figura 32).

Figura 32 -Perfil cultural do modelo proposto



Fonte: O autor.

Na literatura, a Adhocracia igualmente é considerada como um modelo administrativo e, como tal, apresenta as seguintes vantagens: incentivo à criatividade organizacional; capacidade de inovação; soluções de curto prazo; mais rapidez e agilidade dos processos internos; tarefas ajustadas a necessidades específicas; maior qualidade e desempenho dos resultados e soluções obtidas; eliminação ou redução de burocracias que atrasam o resultado (MARQUES, 2016).

Assim, a base teórica da cultura organizacional aplicada a referido modelo adota como componente de perfil a Adhocracia. A escolha por esse perfil levou em consideração suas características de foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade; ajustando-se, portanto, mais ao construto da inovação social adotado nesta tese. Além, é claro, da

liderança visionária orientada ao risco, característica necessária às organizações de inovação social, de acordo com Mulgan (2007).

#### 4.2.1.3 Cultura para inovação

A terceira base teórica do modelo é a cultura da inovação. O modelo é orientado por cinco aspectos da cultura que favorecem a inovação nas organizações, todos trazidos da revisão de literatura.

Esses aspectos, por sua vez, são convertidos em componentes/comportamentos que caracterizam uma organização inovadora, são eles: (1) Ambiente inovador/artefatos visíveis. (2) Liderança orgânica. (3) Comunicação. (4) Colaboração em rede. (5) Gestão e compartilhamento de boas práticas. No Quadro 18 são apresentados suas principais características e respectivos autores e posteriormente serão descritos em maiores detalhes.

Quadro 18 - Aspectos da Cultura que favorecem a inovação nas organizações

<b>Elementos/ Comportamento</b>	<b>Características</b>	<b>Principais autores</b>
Ambiente inovador/artefatos visíveis.	<p>“Organizações inovadoras, são aquelas que possuem inovação em seu resultado final, possuem fatores ambientais que propiciam e incentivam o desenvolvimento destas inovações”.</p> <p>Todas as culturas organizacionais interagem com o ambiente, influenciando e recebendo dele as influências. Assim, a cultura se manifesta através de três níveis: Artefatos, valores assumidos e pressupostos básicos.</p> <p>O “clima” organizacional é um artefato dos níveis culturais mais profundos, como o comportamento visível de seus membros.</p>	Nomura e Kubota (2007); Knox (2002); Schein (2009); Killmann (1984); Del Pra (2007); Godoy e Peçanha (2009);

Continua

Continuação

<b>Elementos/ Comportamento</b>	<b>Características</b>	<b>Principais autores</b>
Liderança orgânica e compartilhada, desafio e envolvimento.	Abertura e sinceridade nas relações com os colaboradores, buscando a interação e o desenvolvimento de decisões compartilhadas. Desenvolver a preocupação com a coletividade: valorização do relacionamento com pessoas que são próximas à comunidade. Os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais e ambos têm componentes motivacionais. Aqueles indivíduos que, dentro das equipes demonstram habilidades de gerir os demais membros dentro de um plano de atividades estabelecidas em conjunto e que seja capaz de ser percebido pelos seus pares como um sujeito comprometido com o interesse da organização. O Líder Orgânico irá se relacionar de forma construtiva com todos à sua volta, irá gerar ambiente engajador e desenvolverá equipes responsáveis, autônomas e com propósito. É vital o protagonismo de líderes capazes de motivar, equilibrar o ambiente inovador, mesmo que a área de P&D é indispensável ao processo de inovação em qualquer organização.	Carvalho (2012); Taylor (1970); Andrade e Kurtz, (2017)Engelbreth (2017); Steele e Murray (2004); Shein(2009); Zien e Buckler (1987) Johann <i>et al.</i> (2015)
Comunicação.	Comunicação organizacional tem três dimensões: A humana, voltada para o compartilhamento de universos cognitivos diferentes; A instrumental, cujo foco é técnico mais presente e dominante nas organizações, o foco está nas mídias internas e externas; A estratégica, no qual a comunicação é considerada como fator estratégico de resultados que agrega valor à organização e aos negócios como parte integrante da gestão das empresas.	Marchiori (2008); Kunsch (2008); Gery Kreeps (1995); Penteadó (1976)

Continua

## Continuação

Elementos/ Comportamento	Características	Principais autores
Colaboração em rede.	<p>A colaboração em rede é um conceito moderno que remete à conexão e aprendizagem colaborativa de atores sociais em um movimento capaz de promover o crescimento e o desenvolvimento autossustentável. Formato organizacional mais adequado para promover o aprendizado intensivo para a geração de conhecimento e inovações.</p> <p>As ligações na rede acentuam a capacidade de inovação individual e organizacional, capacidade esta que reflete no sistema de inovação em que os atores estão inseridos, promovendo o desenvolvimento local, que incide na expansão econômica e social de uma nação</p>	<p>Tomael <i>et al.</i> (2005); Castells (1999); Mulgan (2006); Mance (2002); Miles e Snow (1986); Balestrin <i>et al.</i> (2010); Nonaka e Takeuchi (1997)</p>
Gestão e compartilhamento de boas práticas.	<p>Procedimentos, técnicas, métodos identificados como os melhores para a realização de determinada tarefa/atividade; melhores formas de fazer inovação, são formas recomendáveis de atuar (dos profissionais com responsabilidade da gestão da inovação).</p> <p>A organização, sistematização e criação de mecanismos de compartilhamento de boas práticas, devem favorecer um processo que vai além da simples troca de conhecimentos e ideias, que seja capaz de estimular na organização uma cultura de inovação.</p> <p>O compartilhamento de boas práticas necessariamente precisa superar a troca de conhecimentos e ideias, encontrando caminhos para influenciar nas práticas, no dia-a-dia e no modus operandi da organização.</p>	<p>InovaDomus(2011); Cidrais e Beja (2015); Neves <i>et al.</i> (2010); PNUD (2017);</p>

Fonte: O autor.

## 1. Ambiente inovador/artefatos visíveis

Em relação ao componente ambiente inovador/artefatos visíveis, Knox (2002), ao analisar os comportamentos distintos e as capacidades organizacionais que permitem a uma organização inovar com sucesso, descreve seis elementos que caracterizam esse tipo de ambiente: capacidades e habilidades de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; novos produtos e desenvolvimento de processos. Ainda que seu estudo esteja voltado especificamente para inovação de mercado, o autor enfatiza que é fundamental o elemento humano em todos os setores da organização com o objetivo de favorecer a remoção de barreiras à inovação.

O ambiente inovador faz parte do cenário físico e humano que a organização propicia a seus colaboradores. Segundo Killmann (1984, p. 86), “uma cultura, em geral, desenvolve-se rapidamente em relação à missão da organização, a seu ambiente e ao que é exigido na obtenção do êxito. A cultura reflete a ambição e a imaginação de todos”. Conforme Del Pra (2007, p. 3), “organizações inovadoras, aquelas que possuem inovação em seu resultado final, possuem fatores ambientais que propiciam e incentivam o desenvolvimento destas inovações”.

De acordo com Schein (1992), as culturas nascem basicamente de três fontes: (1) Crenças, valores e pressupostos dos fundadores das organizações. (2) Experiências aprendidas pelos membros dos grupos, à medida que as organizações se desenvolvem. (3) Novos valores, crenças e pressupostos trazidos por novos membros e líderes. Todas as culturas organizacionais interagem com o ambiente, influenciando e recebendo dele as influências. Para o autor, a cultura também se manifesta por três níveis: artefatos, valores assumidos e pressupostos básicos.

Os artefatos visíveis, segundo Schein (2009), incluem todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. Isso inclui o espaço físico e sua arquitetura, suas tecnologias e produtos, chegando inclusive às formas como as pessoas se vestem e se comunicam dentro do ambiente, as formas como celebram suas conquistas (mitos e histórias da organização). Em outras palavras, o “clima” organizacional é um artefato dos níveis culturais mais profundos, como o comportamento visível de seus membros (SCHEIN, 2009). A importância de se cultivar um ambiente inovador tendo como base o clima organizacional é reconhecido por diversos autores, dentre os quais, destacamos Godoy e Peçanha (2009), e Quadros (2012).

Como dito no marco teórico deste trabalho, qualquer cultura pode ser estudada nesses três níveis: artefatos; crenças e valores expostos e suposições básicas. No entanto, a essência de uma cultura organizacional está no padrão das suposições básicas prevalentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível compreender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles (SCHEIN, 2009).

## 2. Liderança orgânica

A respeito do componente: liderança orgânica, ela surge na teoria administrativa como oposição ao modelo mecanicista de líder. As premissas da liderança orgânica, segundo Carvalho (2012), são aquelas para as quais o resultado é um propósito nobre; para as quais influência não é algo premeditado, mas sim fruto de seu exemplo e de sua paixão pelo propósito, e que se tornaram líderes porque foram considerados referências pelas pessoas que se identificavam com o propósito deles (ANDRADE; KURTZ, 2017).

Em seu trabalho sobre inovação social, Taylor (1970) já chamava a atenção para a necessidade de se criar o líder orgânico, usando o princípio da responsabilidade igualitária, ou seja, a formação do líder orgânico, aqueles indivíduos que, dentro das equipes, demonstram habilidades de gerir os demais membros dentro de um plano de atividades estabelecidas em conjunto e que seja capaz de ser percebido pelos seus pares como um sujeito comprometido com o interesse da organização. Essa perspectiva de Taylor (1970) foi desenvolvida no seu modelo de inovação social e encontra-se também suportada pela perspectiva de liderança orgânica de Carvalho (2012, p. 110). Para este pesquisador:

a verdadeira liderança (aquela norteada por propósito e paixão e exercida pelo exemplo e referência) só se torna realidade em uma organização quando todos (desde o acionista até a operação) conseguem praticá-la. Algo somente possível em um ambiente onde as pessoas não são vistas como “recursos humanos”, mas sim como “seres humanos” motivados por autonomia e excelência, onde a hierarquia é plana e todos possuem a mesma importância, onde o crescimento é natural e a organização é norteada por um propósito nobre de gerar valor para a humanidade.

Nesse sentido, a motivação por autonomia, bem como o estímulo ao despertar da paixão e do compromisso pela geração de valores para humanidade, favorece o surgimento do líder orgânico, possibilitando que qualquer um dentro do grupo se torne potencial líder. Na visão de Engelbreth (2017, p. 1), “o Líder Orgânico irá se relacionar de forma construtiva com todos à sua volta, irá gerar ambiente engajador e desenvolverá equipes responsáveis, autônomas e com propósito”.

De acordo com Schein (2009, p. 11), “a cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder”. No entanto, o autor considera que, se a sobrevivência da organização estiver de alguma forma ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal adaptados, é função da liderança, em todos os níveis da organização, reconhecer e fazer algo quanto a essa situação, por isso, cultura e liderança estão nas suas bases conceitualmente entrelaçadas (SCHEIN, 2009).

No modelo de cultura para a inovação proposto por Steele e Murray (2004), o que favorece a inovação são pessoas criativas, potencial criativo, aceitação de ideias, ideias criativas e potencial útil. No entendimento dos autores, uma cultura de inovação em organizações deve focar em pessoas inovadoras e criativas. De acordo com o modelo, é vital o protagonismo de líderes capazes de motivar, equilibrar o ambiente inovador, mesmo sabendo que a área de P&D é indispensável ao processo de inovação em qualquer organização.

### 3. Comunicação

Quanto ao componente da comunicação, na visão de Marchiori (2008, p. 77), “a cultura organizacional se forma a partir do momento que as pessoas se relacionam”. Dessa maneira, se há um relacionamento entre elas, de alguma forma estão se comunicando. Portanto, cultura e comunicação são aspectos indissociáveis de uma realidade organizacional, pois consoante Marchioro (2018), “a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados”.

Segundo Kunsch (2008), a comunicação organizacional tem três dimensões: a humana, voltada para o compartilhamento de universos cognitivos diferentes; a instrumental, cujo foco é técnico, mais presente e dominante nas organizações, ou seja, o foco está nas mídias internas e externas; a estratégica, em que a comunicação é considerada como fator



estratégico de resultados que agrega valor à organização e aos negócios como parte integrante da gestão das empresas (KUNSCH, 2008).

Todas são necessárias para o bom desenvolvimento da comunicação no ambiente organizacional; porém, segundo a autora, a dimensão humana da comunicação organizacional é a mais esquecida e pouco estudada pelos profissionais da comunicação.

A importância da dimensão humana no contexto da comunicação organizacional é defendida por Gery Kreeps (1995, p. 28) ao enfatizar que

a comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes a da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral.

A dimensão da comunicação humana no ambiente organizacional pressupõe a compreensão e colocação de ideias em comum. Nessa perspectiva, considerar, reconhecer e interpretar essa variedade de mensagens que se configuram em ideias e aparatos cognitivos requer, dos sujeitos, o desenvolvimento da habilidade comunicativa, da escuta ativa e sensível, para promover o entendimento, pois, segundo Penteado (1976, p. 1), “para que exista entendimento, é necessário que se compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam”.

Nesse sentido, o modelo aqui proposto valoriza as três dimensões da comunicação organizacional; no entanto, enfatiza a necessidade de uma maior valorização e desenvolvimento da dimensão humana da comunicação, por entender que a cultura de inovação social requer do ambiente organizacional maior conectividade entre os sujeitos,

propiciando um ambiente de relacionamentos interpessoais capaz de perceber as oportunidades presentes na dinâmica da organização.

#### 4. Colaboração em rede

Como a inovação social requer, na visão de Mulgan (2006, p. 146), atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de alcançar necessidades sociais e que são predominantemente difundidas por intermédio de organizações as quais seus propósitos são primariamente sociais, faz-se necessário que a organização que desenvolve esse tipo de inovação esteja disposta a desenvolver a aprendizagem organizacional através da colaboração em rede. Sobre a formação e aprendizado colaborativo em rede, Lemos (1999, p. 135) afirma que a colaboração em rede é o “formato organizacional mais adequado para promover o aprendizado intensivo para a geração de conhecimento e inovações”. Sobre a aprendizagem organizacional, Tomael *et al.* (2005, p. 99) prelecionam que:

a aprendizagem organizacional tem como objetivo principal resultar em inovação, na qual as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades, trabalhando juntas na investigação ou em assuntos de maior complexidade, visando a conscientizar-se para profundas modificações pessoais, em que possam questionar constantemente seus modelos mentais e criar ambientes seguros para que outras pessoas façam o mesmo.

A colaboração em rede é um conceito moderno que remete à conexão e aprendizagem colaborativa de atores sociais em um movimento capaz de promover o crescimento e o desenvolvimento autossustentável (MANCE, 2002), razão pela qual tal componente foi adicionado ao modelo aqui proposto.

Segundo Miles e Snow (1986), as redes começaram a ser percebidas nos estudos organizacionais a partir do final dos anos 80, com o objetivo de fortalecer o entendimento relativo às exigências competitivas que estaria por vir no século seguinte e que colocaria a indústria diante desse desafio. Balestrini *et al.* (2010, p. 462) lembram que:

as redes de cooperação têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais. Podem ser definidas como o conjunto de transações repetidas e sustentadas por configurações relacionais e estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados.

A importância da colaboração e cooperação em rede está refletida nas diversas abordagens organizacionais voltadas para seu estudo, que passam pela economia industrial, pelas teorias críticas chegando à teoria sobre as redes sociais (social net work). Castells (1999, p. 50) esclarece que:

o que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre inovação e seu uso.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) entendem que “o modelo dinâmico da criação do conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. Dessa forma, a colaboração em rede favorece a dinâmica da criação do conhecimento humano quando possibilita a interação, trocas e conversão do conhecimento tácito em explícito nas organizações e para as organizações, sendo ou não mediatizadas por ferramentas tecnológicas.

Na perspectiva da colaboração em rede, Tomael *et al.* (2005, p. 97) entendem ser importante lembrar que “esses dois tipos de conhecimentos são inerentes às redes sociais. E é a interação entre o conhecimento tácito e explícito que permitirá a criação de novos conhecimentos”. Os autores vão mais além e afirmam que “as ligações na rede acentuam a capacidade de inovação individual e organizacional, capacidade esta que reflete no sistema de inovação em que os atores estão inseridos, promovendo o desenvolvimento local, que incide na expansão econômica e social de uma nação” (TOMAEL *et al.*, 2005).

Nesta senda, quando analisamos o conceito de inovação social proposto por Neumeier (2012, p. 55), que considera a inovação social como:

mudanças de atitude, comportamentos ou percepções de um grupo de pessoas unidas em uma rede de interesses alinhados em relação ao horizonte do grupo de experiências que conduzem a novas e melhores maneiras de ação colaborativa dentro do grupo e além dele.

Desta maneira, fica claro a importância da colaboração em rede como um componente importante para o desenvolvimento de uma cultura para inovação social nas organizações, e, por conseguinte, para o modelo desta tese.

## 5. Gestão e compartilhamento de boas práticas

Sobre este último componente do modelo, o III Encontro Latino-americano de Inovação Social no Setor Público, promovido pelo Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF), realizado em novembro de 2017, na cidade de Guadalajara, no México, discutiu em um dos seus painéis as boas práticas e lições aprendidas de diferentes modelos de inovação social implementados em nove países da América Latina. Durante o encontro, foi tratada a questão das organizações e a necessidade de os demais atores envolvidos buscarem o compartilhamento de boas práticas e gestão da inovação social e desenvolvimento sustentável. Bignetti (2011) já chamava a atenção para o fato de que as inovações sociais seguem mecanismos de difusão que favorecem a replicação e a expansão dos resultados para outras comunidades.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNDU) reconhece, em suas orientações políticas, a importância das trocas, estratégias, compartilhamento e replicação de boas práticas em inovação social para o alcance de objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). Verifica-se que há um imperativo de gestão e reconhecimento da necessidade de partilha de boas práticas que favoreçam o desenvolvimento sustentável.

O manual de inovação social e boas práticas da InovaDomus (2011), sediada em Portugal, define boas práticas como procedimentos, técnicas, métodos identificados como os melhores para a realização de determinada tarefa/atividade. Melhores formas de fazer inovação são maneiras recomendáveis de atuar (dos profissionais com responsabilidade da gestão da inovação).

Sobre a geração de valor para as organizações e o uso de boas práticas, Neves *et al.* (2010, p. 5) preleciona que

o compartilhamento de boas práticas necessariamente precisa superar a troca de conhecimentos e ideias, encontrando caminhos para influenciar nas práticas, no dia-a-dia e no modus operandi da organização. Dessa forma, é necessário que se procurem mecanismos para que os conhecimentos que transitam durante o compartilhamento de boas práticas sejam de fato utilizados e praticados [...]. Dessa forma, as organizações devem criar maneiras para induzir o processo de criação e inovação dos servidores e das equipes de trabalho. Além de estimular a inovação, deve ser capaz de organizar e sistematizar as novas boas ideias, para ser capaz de implementá-las e disseminá-las num contexto mais amplo.

As autoras entendem que a organização, sistematização e criação de mecanismos de compartilhamento de boas práticas deve favorecer um processo que vai além da simples troca de conhecimentos e ideias, que seja capaz de estimular na organização uma cultura de inovação.

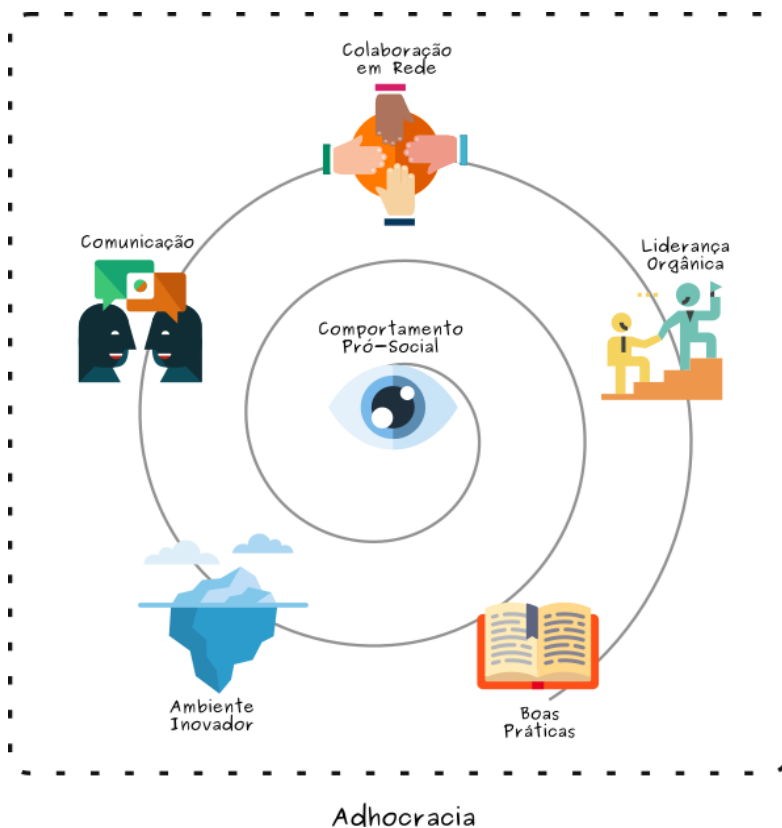
Cidrais e Beja (2015, p. 6) sugerem que “o conceito de inovação refere-se não só à criação da ideia mas também à sua concretização, ou seja, diz respeito à aplicação prática de uma ideia no contexto dos mercados”. Nessa perspectiva, os autores consideram que a criação de novos produtos, processos ou serviços depende evidentemente da capacidade criativa, mas não se esgota aí. Segundo eles, a inovação tem que estar atrelada à capacidade de adaptar ideias e boas práticas de inovação que estejam alinhadas com a estratégias e a cultura da organização (CIDRAIS; BEJA, 2015).

A gestão e o compartilhamento de estratégias e práticas de inovação social que deram certo desenvolvem a capacidade organizacional de experimentação criativa para testar soluções exitosas na criação de produtos, serviços e processos socialmente inovadores, fazendo, desse modo, com que a organização seja capaz de se adaptar suas experiências, ao desafio de criar valor social ao desenvolver e propor soluções criativas e replicáveis para os problemas sociais.

Partindo dessas considerações, o modelo aqui proposto adota este e os demais componentes já citados, como elementos que, se combinados, podem favorecer o desenvolvimento de uma cultura para a inovação social nas organizações.

Na Figura 33, apresenta-se o desenho do modelo piloto de cultura para inovação social com todas as bases teóricas utilizadas e seus respectivos componentes aqui descritos, antes da sua verificação pelos especialistas.

Figura 33 - Modelo teórico de cultura para inovação social



Fonte: O autor.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Todas os ícones utilizados para composição do modelo estão disponíveis em: [www.flaticon.com](http://www.flaticon.com). O termo de licença está no Anexo A. Em sentido horário a disponibilização dos ícones:

<[https://www.flaticon.com/free-icon/eye\\_185923#term=visibility&page=1&position=67](https://www.flaticon.com/free-icon/eye_185923#term=visibility&page=1&position=67)>

<[https://www.flaticon.com/free-icon/iceberg\\_641985#term=iceberg&page=1&position=10](https://www.flaticon.com/free-icon/iceberg_641985#term=iceberg&page=1&position=10)>

<[https://www.flaticon.com/free-icon/conversation\\_189071#term=conversation&page=1&position=61](https://www.flaticon.com/free-icon/conversation_189071#term=conversation&page=1&position=61)>

<[https://www.flaticon.com/free-icon/teamwork\\_189110](https://www.flaticon.com/free-icon/teamwork_189110)>

<[https://www.flaticon.com/free-icon/leadership\\_489197#term=leadership&page=1&position=77](https://www.flaticon.com/free-icon/leadership_489197#term=leadership&page=1&position=77)>

O modelo apresentado na Figura 34 agrega seis componentes e suas respectivas tarefas, além, é evidente, três bases de sustentação: a Cultura Organizacional (CO), a Cultura para inovação (CI), e o Comportamento pró-social (CPS), cuja integração é feita pela espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuch (1995).

Dessa forma, os componentes do modelo aqui proposto, bem como as ações dele decorrentes, são integrados pela espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuch (1995, p. 80-81) a qual envolve: socialização, externalização, combinação e internalização, resultando na composição de um novo construto, o da cultura para inovação social como: “um conjunto de comportamentos, regras e ambiente capaz de dar suporte à geração de valores e atitudes inovadoras no ambiente organizacional, voltados para a criação de novos conhecimentos, ferramentas e processos de impacto para a mudança social positiva”.

No próximo capítulo, serão apresentados os resultados da verificação do modelo com um grupo focal de especialistas em empreendedorismo e inovação social.



## **5 VERIFICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, apresenta-se a verificação do modelo com o objetivo de fazer a confirmação/validação com especialistas dos requisitos específicos do artefato proposto.

O modelo foi verificado no primeiro semestre de 2018 em Brasília/DF, por um grupo focal com oito especialistas de uma organização de empreendedorismo e inovação social. Uma organização multinacional, presente em todos os Estados da federação e no Distrito Federal.

### **5.1 FORMAÇÃO E PREPARAÇÃO DO GRUPO FOCAL**

Nesta seção, apresenta-se o processo de organização e composição do Grupo Focal (GF).

Inicialmente, cada especialista que participou foi contatado anteriormente, via convite por escrito para a participação do grupo focal, e, após o envio da carta -convite, fez-se uma confirmação por telefone para fins de esclarecimento quanto aos objetivos da pesquisa e da verificação, dia, endereço e horário da reunião.

A organização do GF ocorreu fora do ambiente organizacional, em um espaço reservado na cidade satélite do Gama/DF. Tal fato se deu pela dificuldade de reunir todos os especialistas em um horário único no seu ambiente de trabalho, além da resistência de alguns integrantes em ceder um horário em sua rotina semanal de trabalho. Dessa forma, a realização do grupo focal aconteceu no fim do dia, após o expediente dos especialistas, em 20 de julho de 2018, no espaço multimeios da Cidade Satélite do Gama/DF e teve a duração de duas horas e trinta e cinco minutos.

De acordo com Viera (2012, p. 3), “os Grupos Focais podem ser uma boa opção metodológica quando o pesquisador busca compreender as impressões e sentimentos que certo grupo tem a respeito de um determinado objeto, produto ou serviço”. Como dito anteriormente, o GF contou com a participação de oito especialistas mais o moderador do grupo e um assistente, num total de dez pessoas ao todo, cada um com um perfil específico dentro da organização, conforme demonstrado no Quadro 19.

Quadro 19 - Perfil dos participantes organizacionais do Grupo Focal

<b>Cargo/ Função</b>	<b>Titulação</b>	<b>Tempo de serviço na Organização.</b>
Analista de Comunicação e Marketing	Especialista	4 anos
Gestor de projetos	MBA em Empreendedorismo Social.	6 anos
Gestor de Projetos	MBA em Marketing	2 anos
Gestor de Projetos	Mestrado em Administração.	4 anos
Coordenadora de Projetos	Especialista em Gestão de projetos.	
Coordenadora de Projetos	Doutoranda em Administração.	1 ano e oito meses.
Analista de Informática	Especialista.	3 anos
Analista de Inovação e Empreendedorismo.	Mestre em Comércio Exterior.	2 anos

Fonte: O autor.

Pelo perfil descrito no Quadro 19, verifica-se tratar de um conjunto de especialistas com certa maturidade na organização e com um tempo razoável de experiência na atividade com projetos de empreendedorismo e inovação social, dando ao grupo um contexto organizacional específico voltado para o tema da pesquisa (GIL, 1999; VERGARA, 2004; MALHOTRA, 2006; VEIRA, 2012).

Com o intuito de dinamizar, e tirar o máximo de proveito da participação dos especialistas, foi apresentado no Datashow um roteiro de toda a reunião, que ficou disponível durante todo o encontro. Desse modo, cada participante sabia exatamente em que momento da atividade nos encontrávamos.

A acolhida do grupo foi feita pelo moderador, que deu as boas-vindas a todos os participantes com dinâmica do “Quebra Gelo”. O moderador esclareceu aos especialistas que o GF faz parte de uma pesquisa científica visando à produção de uma tese na área de Engenharia e Gestão do Conhecimento do Programa de Doutorado, da Universidade Federal de Santa Catarina. Em ato contínuo, solicitou que todos formalizassem sua participação, devolvendo assinado o termo de consentimento livre e esclarecido entregue no início da reunião.

Após a recepção, foi dada a cada participante a oportunidade de se apresentar e falar um pouco sobre sua atividade e perspectivas relativas ao empreendedorismo e inovação social no Brasil.

Para o início da verificação em grupo, foi exposto um roteiro dividido em quatro momentos:

**1º Momento:** Introdução – tempo em que todos são apresentados ao problema da pesquisa, bem como a importância que cada especialista possui para o melhoramento da pesquisa, contribuindo com sua expertise sobre inovação social em organizações (15 minutos).

**2º Momento:** Contextualização da pesquisa, análise dos construtos e apresentação dos objetivos da pesquisa (20 minutos).

**3º Momento:** Divisão dos Grupos, Apresentação do Modelo: percepção, opinião e sentimento (Brainstorming, 60 minutos).

**4º Momento:** Seleção de ideias, Combinação, Socialização, impressões dos participantes, agradecimentos e fechamento (60 minutos).

A verificação do modelo seguiu o roteiro de Bohn (2017) (Quadro 20), adaptado com três blocos de discussão:

1. Percepção.
2. Opinião.
3. Sentimento.

Quadro 20 - Roteiro de verificação do GF adaptado para o modelo teórico de cultura para Inovação Social nas organizações

Roteiro de verificação do GF	
Bloco 1 de discussão PERCEPÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este modelo faz sentido para você? Comente sua visão geral.</li> <li>• Seria possível associar este modelo à sua realidade organizacional com vistas à criação de uma cultura de inovação social?</li> </ul>
Bloco 2 de discussão OPINIÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao considerar todos os elementos que compõem o modelo aqui proposto, qual a sua opinião sobre eles?</li> <li>• Falta algum elemento que você considera relevante e queira acrescentar? Se sim, qual ou quais?</li> <li>• Em sua opinião o modelo apresentado seria capaz de gerar alguma transformação no seu ambiente intraorganizacional promovendo uma cultura de inovação social? Se sim, qual ou quais?</li> <li>• Considerando seu cotidiano profissional, este modelo é aplicável a sua organização?</li> </ul>

Continua

<b>Roteiro de verificação do GF</b>	
Bloco 3 de discussão SENTIMENTO	Você poderia descrever se este modelo melhoraria a cultura organizacional de sua unidade de trabalho? Gostaríamos de registrar seu sentimento, então quais contribuições este modelo poderia trazer em suas atividades enquanto empreendedor e inovador social?

Fonte: O autor, adaptado de Bohn (2017).

## 5.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA VERIFICAÇÃO

A análise dos dados da verificação do modelo teórico de cultura para inovação social teve como base as falas gravadas dos especialistas no grupo focal e sua posterior transcrição e análise de conteúdo, a qual, segundo Bardin (2009 p. 38), é “um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Foram organizados quadros de respostas para cada bloco de discussão com seus respectivos objetivos, tendo como categorização de respostas os tópicos com sua legenda e posterior frequência, adaptado de Bohn (2017). Tal sequência pode ser observada no Quadro 21.

Quadro 21 - Tópicos de resposta/Legenda

Coerência	Aderência	Sugestão	Comentários/ Reflexão	Frequência
•	✓	❖	▪	

Fonte: O autor.

### 5.2.1 Bloco 1 - Percepção

Nesta seção, buscou-se verificar se o modelo fazia sentido, e como os especialistas participantes do GF associavam o modelo proposto à sua realidade organizacional a partir de uma visão geral, de modo a promover uma cultura de inovação social no seu local de trabalho. Assim, a discussão deste bloco teve como objetivo fundamental perceber como os participantes associam o modelo à sua realidade organizacional, com vistas à criação de uma cultura para inovação social, tendo como retorno de sua análise a categorização das respostas no Quadro 22.

Quadro 22 - Percepção dos especialistas sobre a visão geral do modelo teórico de Cultura para Inovação Social nas Organizações

LEGENDA				Frequência
Coerência	Aderência	Sugestão	Comentários/ Reflexão	
•	✓	•	▪	
•			Sim, o modelo faz sentido pois aponta elementos que envolvem a cultura organizacional e inovação social.	2
•			Sim, o modelo favorece a criação de um ambiente de cultura para inovação social.	2
•			Sim, o modelo apresenta uma consistência interna em relação aos seus componentes teóricos.	2
•			Sim, mas acredito que há outros elementos a serem considerados.	1
✓			Sim, este modelo pode ser associado a minha realidade organizacional.	1
✓			Sim, desde que seja implantado por etapas e respeitando cada setor da organização.	2
✓			Sim, é possível associa-lo, desde que haja uma sensibilização para sua aplicação.	1
✓			O modelo é aderente e gostaria de testa-lo no meu setor, mas isso não depende só de mim.	1
			▪ É um modelo centralizado no comportamento pró-social, e isso faz toda diferença quando se deseja criar uma cultura de inovação social.	2
			▪ Foi possível verificar de forma clara os elementos do modelo sem ter que recorrer as legendas e comentários, ficou bem estruturado o design.	1
			▪ Os conceitos me parecem alinhados ao objetivo de criar uma cultura de inovação social.	2
			▪ Acredito que, quando o assunto é cultura organizacional, há desafios mais complexos que, dependendo da realidade de cada organização, devem ser superados para que se implante um modelo com sucesso.	1

Fonte: O autor.

Neste bloco sobre a percepção dos especialistas participantes do GF, verificou-se que o modelo faz sentido para uma cultura de inovação social nas organizações, e que alguns especialistas consideraram que o

fato de o modelo ser centralizado ou ter como ponto de partida o comportamento pró-social é um importante elemento direcionador de cultura organizacional para inovação social, isso ficou claro nas palavras dos participantes:

me chamou a atenção o modelo ter como ponto de partida o comportamento pró-social, mesmo sabendo que ele está presente nas iniciativas de inovação e empreendedorismo social, é importante que a organização perceba a necessidade de desenvolver este tipo de sensibilidade para quem se envolve com projetos de inovação e empreendedorismo social [...] (Gestor de Projetos).

foi possível perceber com facilidade como o modelo busca integrar todas as demais ações organizacionais ao comportamento pró-social, isso me chamou a atenção [...] (Analista de Inovação e empreendedorismo).

na minha opinião, o modelo está bem aderente e alinhado ao desenvolvimento de uma cultura para inovação social, mesmo assim, acredito que ele deve ser acompanhado por mais ações tanto estruturais como operacionais no ambiente externo e interno para que de fato haja uma mudança cultural, mas, em termos de percepção, acredito que sim, que ele pode contribuir muito para organizações de empreendedorismo e inovação social (Analista de informática).

Houve também participantes do GF que manifestaram o desejo de aplicar o modelo na sua organização ou no seu setor, mas que ressaltaram que isso dependeria de outras decisões que estavam fora de sua alçada. Ao mesmo tempo ponderaram se o modelo em questão teria o mesmo resultado se aplicado apenas em setores de uma organização ou se aplicado para toda a organização.

[...] fiquei com vontade de aplicar seu modelo lá onde trabalhamos, mas sei que isso não depende só de mim, mas também não sei se valeria a pena aplicá-lo apenas no meu setor ou se em todos os setores... não sei... acho que... não sei,

precisaríamos ver isso melhor [...] (Coordenadora de Projetos).

Finalizando o primeiro bloco de discussão sobre o modelo teórico, com base nas percepções dos participantes, verificou-se que o modelo é aderente e que os especialistas consideraram pertinente a possibilidade de associá-lo às suas realidades organizacionais, mesmo com algumas ressalvas.

### 5.2.2 Bloco 2 – Opinião

Neste bloco, buscou-se verificar a opinião dos especialistas participantes do GF em relação aos componentes teóricos do modelo, captando, de cada um, sua opinião sobre a estrutura teórica e prática que o modelo propõe. Indicando se falta algum elemento considerado essencial e que não foi percebido, sugerindo inclusões ou exclusões de componentes. Podendo declarar se o modelo em questão é aplicável à sua organização (Quadro 23).

Quadro 23 - Opinião e avaliação dos especialistas sobre os componentes individuais do modelo e sua aderência organizacional

LEGENDA				Frequência
Coerência	Aderência	Sugestão	Comentários/ Reflexão.	
•	✓	•	▪	
•			Os elementos do modelo estão em sintonia, todavia acrescentaria mais outros ...	1
•			A comunicação é um elemento dentro da cultura organizacional que eu acredito ser basilar por isso considero o modelo coerente.	2
•			A colaboração em rede é um elemento importante, mas que enfrenta grandes resistências dentro e fora da organização...	1
•			A liderança orgânica não é fácil de se implantar pois há outros mecanismos de poder que são resistentes na organização, mesmo assim, é desejável esse tipo de líder.	2

Continua

Continuação

LEGENDA				Frequência
Coerência	Aderência	Sugestão	Comentários/ Reflexão.	
•	✓	•	▪	
✓			Sim, o modelo é aderente a uma cultura de inovação social.	2
✓			Sim, mas sua implantação precisa considerar os diferentes contextos organizacionais.	1
✓			Sim, consigo ver aderência do modelo para inovação e empreendedorismo social e acredito que o modelo terá melhor resultado em organizações mais novas do que em organizações maduras e com uma cultura organizacional mais consolidada, mas essa é uma questão apenas especulativa da nossa parte.	2
✓			Sim, não vejo dificuldades de trabalhar com esse modelo, mas isso não depende só de mim.	2
		▪	Desenvolver uma cultura de inovação social dentro de uma organização requer muita insistência e transpiração e, dependendo do grupo que você trabalha, esta tarefa pode demandar outros tipos de ações além das que o modelo propõe.	1
		▪	Acredito que o ator organizacional é mais receptivo a mudanças desde que esta mudança seja proposta de forma coletiva e com muita sensibilização.	2
		▪	Desenvolver comportamento pro-social nos agentes, me parece uma atitude mais introspectiva que diretiva...	1
		▪	Vejo com bons olhos o estímulo a colaboração em rede e a adoção de boas práticas como elemento direcionador de mudança cultural nas organizações de inovação e empreendedorismo social.	1

Fonte: O autor.

Durante a realização deste bloco de discussão e opinião dos especialistas, foi possível captar com mais proximidade as experiências de cada um, bem como a interação deles com o modelo apresentado. Nesse sentido, conforme a compilação de respostas apresentadas no Quadro 22, percebeu-se que, segundo os participantes do GF, o modelo é coerente e apresenta consistência interna em termos de sintonia entre os componentes ou elementos constitutivos; todavia, houve participantes que opinaram, embora consistente e aderente, o modelo proposto poderia



ser reorganizado ou acrescido de mais outros elementos, conforme a fala de alguns participantes.

acredito que neste seu modelo, há componentes que devem ser considerados, tais como: sensibilização e a gestão de ideias, pois, mesmo sendo inovação social, as pessoas envolvidas no processo precisam se sentir “tocadas” e a partir disso contribuir com suas ideias... seus insights, suas intuições...mas também não excluiria nenhum dos componentes que estão aí [...] (Analista de inovação e empreendedorismo).

[...] eu percebo no teu modelo que o comportamento pró-social é um elemento gerador onde todos os demais componentes orbitam... acho isso interessante, mas fica a questão: todos terão de desenvolver comportamento ou olhar pró-social? Todos mesmo? Na minha equipe, por exemplo, há pessoas que têm outras habilidades, outras expertises, mas que não apresentam este tipo de comportamento... Então, pra mim, deixaria este componente, mas não o deixaria como central no modelo, percebe... (Analista de informática).

Houve, além disso, participantes que reconheceram no modelo um artefato capaz de promover a cultura para inovação social; porém, acreditam que o modelo teria uma reposta melhor em organizações que estão iniciando no empreendedorismo e inovação social, do que em organizações mais maduras e com uma cultura consolidada.

sim, consigo ver aderência do modelo para inovação e empreendedorismo social e acredito que o modelo terá melhor resultado em organizações mais novas do que em organizações maduras e com uma cultura organizacional mais consolidada, mas essa é uma questão apenas especulativa da nossa parte [...].

Além das impressões e opiniões aqui destacadas, cabe também citar que, para outros especialistas, as questões como liderança orgânica, colaboração em rede e adoção de boas práticas foram vistas como positivas no modelo, apesar de suas peculiaridades.

[...] vejo com bons olhos o estímulo a colaboração em rede e a adoção de boas práticas como elemento direcionador de mudança cultural nas organizações de inovação e empreendedorismo social [...] (Analista de Inovação e empreendedorismo).

a liderança orgânica não é fácil de se implantar, pois há outros mecanismos de poder que são resistentes na organização, mesmo assim, é desejável esse tipo de líder [...] (Coordenadora de projetos).

Finalizando o segundo bloco de discussão sobre a opinião e avaliação dos especialistas, verificou-se, na fala dos especialistas que o modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações traz consigo elementos que podem favorecer a criação de uma cultura organizacional para inovação social, desde que respeitada as diferenças regionais e a sensibilização para a mudança.

### **5.2.3 Bloco 3 - Sentimento**

Dando continuidade à verificação, este foi o último bloco do GF. Foi solicitado aos especialistas que registrassem seus sentimentos no que diz respeito ao modelo apresentado, observando se, de alguma forma, ele contribui para a criação de uma cultura de inovação social na sua organização, no seu grupo social de trabalho. Na compreensão de Gui (2003, p. 5), “a expressão de sentimentos e emoções conformam as representações sociais do grupo e contribuem para a construção de um conhecimento grupal sobre o tema discutido”. De acordo com o autor, é na exposição desses sentimentos, que se torna possível ter uma noção da subjetividade, tornando perceptível a contribuição do GF para a pesquisa. Dessa forma, o Quadro 24 sintetiza os sentimentos dos participantes acerca do modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações.

Quadro 24 - Sentimento dos participantes do GF e possíveis contribuições que o modelo traria para sua organização

LEGENDA				Frequência
Coerência	Aderência	Sugestão	Comentários/ Reflexão.	
•	✓	•	▪	
✓			Vejo que o modelo pode sim, ser usado e testado em organizações de empreendedorismo e inovação social.	2
✓			Este modelo se aplica mais para organizações de médio e grande porte.	1
✓			Se os componentes do modelo forem alinhados com as metas e diretrizes da organização haverá mais facilidade para a implantação do mesmo.	1
✓			O modelo é bem estruturado e pode ser facilmente compreendido, mas há forças internas que precisam ser sempre superadas quando se fala em cultura organizacional.	1
✓			Sim, gostei do modelo é bem dinâmico e pode favorecer mudanças pontuais nos agentes.	2
✓			O modelo não é tão complexo, mesmo assim deve ser visto mais como uma proposta do que como um vetor.	1
✓			Sim, é possível usá-lo na minha organização, não vejo problemas ...	1
✓			O modelo é aderente e gostaria e testá-lo no meu setor que está ligado diretamente com gestão de projetos, mas precisaria de mais tempo para me familiarizar com ele...	1
			▪ É a primeira vez que vejo um modelo voltado especificamente para pessoas mais do que para processos.	2
			▪ O modelo ficou bem estruturado e o design bastante compreensivo, tem um bom potencial, precisa ser testado logo, só daí vamos saber se de fato as mudanças acontecem.	1

Continua

LEGENDA				Frequência
Coerência	Aderência	Sugestão	Comentários/ Reflexão.	
•	✓	•	▪	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Queria ter mais tempo para estudar melhor seu modelo, mas meu sentimento é de que ele pode entregar o que promete se for bem gerido pelos atores.</li> </ul>				2
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quase não vejo modelos assim com esta configuração. A impressão que eu tive foi que ele pode ser implantando em qualquer organização, mas o comportamento pró-social o deixa mais voltado para o empreendedorismo e inovação social, sem dúvidas.</li> </ul>				2

Fonte: O autor.

Ao término deste bloco final sobre expressão de sentimentos dos participantes em relação ao modelo proposto, foi franqueada a palavra para que cada especialista ficasse à vontade para comentar, opinar, ou até mesmo, sugerir modificações. Os verificadores consideraram o modelo pertinente e adequado a uma cultura de inovação social sem que fosse necessário grandes modificação na sua estrutura e na composição dos seus elementos teóricos constitutivos, inclusive, com o desejo expresso por alguns de aplicá-lo em sua organização.

[...] queria dispor de mais tempo para testar teu modelo, quem sabe até mesmo aplicá-lo no meu departamento, tenho a impressão que poderia funcionar [...]. (Coordenadora de Projetos).

me responde uma coisa: na tua opinião como pesquisador, quanto tempo você acha que um modelo deste leva para ser plenamente desenvolvido em uma organização de médio porte como a nossa? Dependendo do tempo, eu acho que poderia usar lá sem maiores problemas [...] (Analista de inovação e empreendedorismo).

Outros especialistas foram mais cautelosos na sua análise. Embora declarassem que o modelo está bem articulado e de fácil compreensão, consideraram que a implantação do modelo proposto requer muita sensibilização e muita disposição para “remar contra a correnteza” da cultura organizacional, já consolidada e “reinante” na organização. Dependendo das pessoas, pode haver muita resistência a mudança:

[...] o modelo é bem estruturado e pode ser facilmente compreendido, mas há forças internas que precisam ser sempre superadas quando se fala em cultura organizacional, e isso não é fácil, tenho muita experiência e sei que é bem mais complexo na prática [...] Tem gente de todo tipo, cada uma com sua “ vaidade pessoal” que precisa ser administrada antes da mudança... sensibilização e insistência são palavras-chave nesse negócio (Gestor de Projetos).

veja bem Ranieri! seu modelo tá bem explicadinho, e acho que ele é, sim, muito dinâmico e compreensível, mas acho que sempre que vamos mexer na cultura organizacional de uma empresa, precisamos ter muito cuidado com o clima organizacional antes e depois da mudança, caso contrário tudo pode ir por água abaixo. Você entende o que estou falando? É sobre aquilo que comentei contigo ainda há pouco, você muda as rotinas, muda algumas coisas, mas lá no fundo tá tudo do mesmo jeito (risos), mas como disse, esse modelo deve ser visto como uma proposta e não como um vetor [...] (Analista de Inovação e Empreendedorismo).

### 5.3 ANÁLISE DA VERIFICAÇÃO DO MODELO

Iniciamos esta análise percebendo que o olhar dos especialistas no GF está voltado para compreensão individual que cada um traz de sua trajetória organizacional aplicada ao empreendedorismo e inovação social, bem como de sua expertise na área. Isso, por sua vez, tornou mais complexa e desafiadora a análise e interpretação dos dados qualitativos da pesquisa.

Os relatos aqui dispostos, como as considerações de todos os que participaram do grupo focal, foram essencial para compreender que o modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações está aderente, adequado e orientado para a promover a cultura de inovação social, e, mesmo havendo sugestões de adição de componentes, isso não foi imperativo por parte dos especialistas.

Houve um alinhamento do modelo com o que a literatura propõe para as práticas de cultura organizacional, inclusive sobre o comportamento pró-social voltado para o empreendedorismo e a inovação social nas organizações.

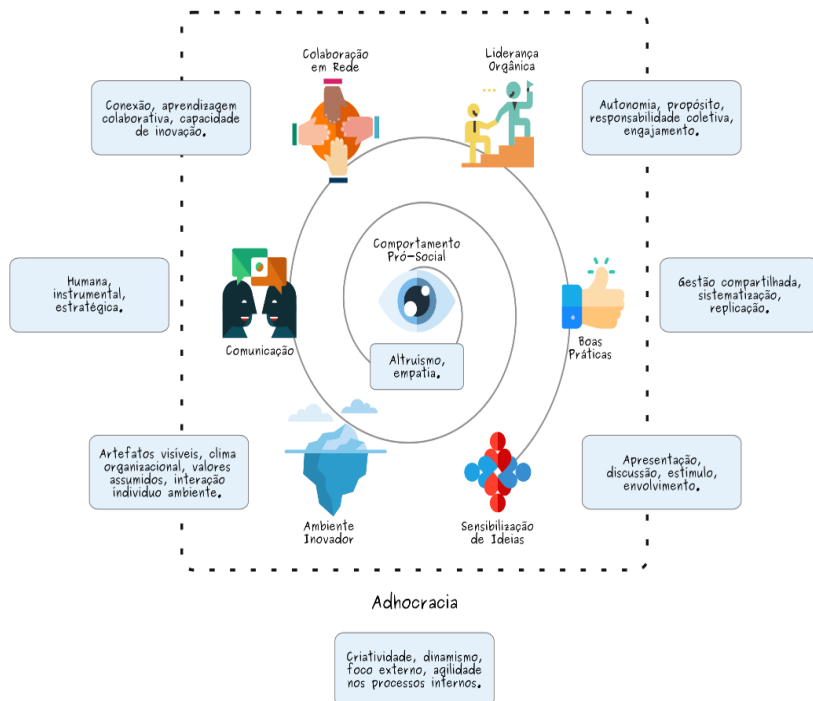
A percepção desse alinhamento se deu não somente na revisão de literatura, como também na realização do GF durante os três blocos de discussão: percepção, opinião e sentimento. Cada síntese, comentários, sugestões, insights e ideias trazidos pelos participantes apontava que o caminho percorrido até aqui foi promissor.

Todavia, deve-se ressaltar as limitações do método utilizado, já que o grupo focal dá, ao observador, um tempo muito restrito para análise de um artefato bem mais complexo como é o caso do modelo proposto nesta tese.

Durante a realização do GF, foi possível intuir igualmente que alguns especialistas tiveram participação mais tímida do que outros, tal comportamento, em nossa ótica, deve-se ao fato de alguns desses especialistas estarem participando pela primeira vez de um grupo focal para verificação deste tipo de modelo. Além disso, houve maior desprendimento para comentários daqueles especialistas com mais tempo de casa, e, por conseguinte, com mais experiência em empreendedorismo e inovação social.

Na Figura 34, apresenta-se a versão final do modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações após a verificação.

Figura 34 - Modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações após a verificação



Fonte: O autor.

Durante a verificação do modelo, houve a sugestão de alguns especialistas para a inclusão dos elementos: sensibilização de ideias e gestão de ideias, tal recomendação não teve caráter impositivo, todavia, a sensibilização de ideias foi inserido como forma de adaptação e promoção à cultura da organização para a inovação social, pois durante a qualificação da tese, esse elemento foi incluído, depois retirado por critérios internos, e agora reposto, depois de percebida sua necessidade pelos especialistas.

Desta forma, o modelo final após a verificação teve a troca de ícone referente a boas práticas que fora sugerida por um dos especialistas e a inclusão do elemento sensibilização, que tem como características: a apresentação, o estímulo e o envolvimento por meio de reuniões, seminários

e encontros criativos com o objetivo de alinhar o nível de sensibilização dos agentes, colaboradores e de toda a equipe envolvida (BARBIERI, 2007).

De acordo com Ferreira (1986, p.1570) sensibilizar diz respeito a “tornar sensível, comover, impressionar vivamente a fundo”. Desta maneira, percebeu-se que o elemento sensibilização de ideias, tem relação muito próxima com o elemento empatia que, segundo o próprio autor, é: “a capacidade de sentir, o que sentiria se estivesse em situação vivida por outra pessoa” (FERREIRA, 1986). Assim, como o modelo de cultura dessa tese é baseado em comportamento pró-social, a inclusão desse novo elemento fortalece a proposta de uma cultura para inovação social nas organizações.

Houve também o questionamento se, além da Adhocracia, o modelo poderia também ser aplicado em outro perfil organizacional. Foi esclarecido que, o componente de perfil organizacional adhocrático, foi escolhido por ser o perfil que mais se adequa às propostas de inovação social presentes na literatura, por favorecer a criatividade, o dinamismo, e agilidade nos processos internos, mas que, esse perfil, bem como os demais trazidos na tese, dificilmente são encontrados em sua forma pura e aplicada em sua totalidade nas organizações.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo, apresentam-se as contribuições da tese, assim como as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

Ao iniciarmos esta investigação, pretendíamos responder ao seguinte questionamento: Que características intraorganizacionais devem ser consideradas para um modelo teórico de cultura para inovação social? Isso se deu em grande parte pelo aumento de organizações que vêm dedicando-se a esse tipo de inovação e porque a inovação social vem ganhando cada vez mais espaço na academia, tanto no campo teórico quanto no aplicado, pois tem na sua gênese a inovação com um olhar voltado para a transformação social, contribuindo para o enfrentamento e combate à pobreza, e os efeitos das mudanças climáticas nas suas mais variadas configurações. Diante disso, muitas organizações vêm dedicando-se ao desenvolvimento de novas ferramentas e novos processos, com o objetivo de promover mudanças no indivíduo, no ambiente e na sociedade.

A construção do modelo trazido nesta tese vem preencher uma lacuna presente na literatura sobre o tema e ampliar o debate a respeito da cultura organizacional e da inovação social. Assim, os objetivos propostos na revisão de literatura forneceram subsídios teóricos para a compreensão da inovação social, seus processos e modelos; da cultura, em especial, a cultura organizacional, suas nuances e complexidades.

Desse modo, considera-se que a pesquisa alcançou os objetivos:

1. Ao investigar os processos de inovação social na literatura, e identificar aqueles que são mais usados na atualidade, descrevendo suas características e seus alcances;
2. Ao identificar características organizacionais que influenciam a criação de uma cultura para a inovação social;
3. Ao compreender como é feita a construção de modelos teóricos, em especial os de cultura para inovação tecnológica nas organizações tradicionais de inovação, e suas implicações para uma cultura de inovação social.
4. Ao propor um novo construto de cultura para inovação social como “um conjunto de comportamentos, regras e ambiente capaz de dar suporte à geração de valores e atitudes inovadoras no ambiente organizacional, voltados

para a criação de novos conhecimentos, ferramentas e processos de impacto para a mudança social positiva”.

5. E, finalmente, partindo desse construto, gerar um modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações, verificado por especialistas, no qual se atinge o objetivo geral da tese.

Além de ter cumprido com seus objetivos, faz-se necessário ressaltar que houve avanços e contribuições trazidos pela tese, as quais se verificam em duas dimensões:

1. **Teórica:** Avanço no estado da arte ao trazer para a discussão sobre inovação social a necessidade de alinhar o comportamento pró-social a organizações que pretendem desenvolver cultura de inovação social. O modelo aqui proposto está centrado mais em pessoas do que em processos e produtos, diferentemente dos modelos revisados na literatura. Nesse sentido, busca-se desenvolver entre os membros das organizações de inovação social a sensibilidade por questões sociais, colocando o altruísmo e a empatia como um dos principais valores organizacionais, pois os atores organizacionais analisados em estudos anteriores não apresentavam características de comportamento pró-social, o que dificultava muito a implantação de boas práticas nesse tipo de inovação.

Contribui para a ampliação de conhecimentos sobre modelos teóricos, cultura organizacional e inovação social com o Núcleo de Estudos em Inovação Gestão e Tecnologia da Inovação (IGTI), que procura, na sua vocação, desenvolver pesquisas sobre inovação, e que, desde 2015, vem percebendo a importância da inovação social em suas investigações, inclusive criando um linha de pesquisa dedicada exclusivamente à inovação social.

2. **Metodológica:** O modelo aqui indicado, segundo os especialistas que participaram da verificação, apresenta potencial para ser implementado em organizações que estão iniciando a inovação social, inclusive, organizações de médio porte, fazendo os ajustes necessários às características individuais de cada uma delas. Não obstante o modelo teórico seja um artefato científico parcial e aproximativo, dada a sua natureza conceitual, o modelo aqui proposto é organizado sobre três bases de

sustentação: a cultura organizacional; a cultura para inovação e o comportamento pró-social, cuja integração é feita pela espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuch. Essa integração dá ao modelo potencial de desdobramento metodológico, podendo ser adaptado a outras organizações do terceiro setor que não trabalham necessariamente com a inovação social, mas que entendem que o altruísmo e a empatia favorece uma conduta ética nas relações organizacionais, tão necessária nos dias atuais.

Além desses avanços, destaca-se ainda que o modelo aqui proposto facilita a interação entre agentes e processos, na medida em que percebe a cultura como um ativo possível de ser gerido dentro da organização, em especial, as de empreendedorismo e inovação social.

Quanto às limitações e recomendações para futuras pesquisas, acredita-se que a verificação com especialistas é útil, pois favoreceu uma boa visão sobre o alinhamento dos requisitos propostos no modelo. Todavia, trata-se de uma visão parcial, relativa somente aos membros daquela equipe, sem poder de validação da proposta. Assim, por não ter sido validada e, por se tratar de um modelo teórico, recomenda-se para futuras pesquisas sua aplicação e implementação em organizações de inovação social de médio porte conforme orientação dos especialistas durante a verificação, e que esta validação se faça com os devidos ajustes para cada realidade organizacional.

Recomenda-se ainda que, em futuras pesquisas, sejam inseridos outros componentes sugeridos pelos especialistas durante a verificação, tais como a sensibilização e gestão de ideias como componentes acessórios.



## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. **Laços financeiros na luta contra a pobreza**. Annablume, 2004.
- ACCORSI, Â. *et al.* **Cultura e Clima Organizacional**. São Leopoldo, RS: Unissinos, 2011.
- AGOSTINI, Manuela Rösing et al. **Uma Visão Geral Sobre a Pesquisa em Inovação Social: Guia Para Estudos Futuros**. BBR, Braz. Bus. Rev., Vitória, v. 14, n. 4, p. 385-402, Aug. 2017. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-23862017000400385&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23862017000400385&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 17 Feb. 2019. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.4.2>.
- AGUIAR, R. R. S. *et al.* **Diagnóstico da Cultura Organizacional como aporte a Gestão do Conhecimento**. In: Ponta Grossa- PR, IV CONBREPRO, 2014.
- ALVESSON, M.; HARDY, C.; HARLEY, B. Reflecting on reflexivity: Reflexive textual practices in organization and management theory. **Journal of management studies**, v. 45, n. 3, p. 480-501, 2008.
- AMARAL, S. P. Estabelecimento de indicadores e modelo de relatório de sustentabilidade ambiental, social e econômica: uma proposta para a indústria de petróleo brasileira. **Rio de Janeiro. COPPE/UFRJ**, 2003.
- ANDERSON, T.; CURTIS, A.; WITTIG C. Definition and Theory in Social Innovation. The theory of social innovation and international approaches. In: **ZSI Discussion Paper**. Nr. 33. Vienna. 2015.
- ANDION, C. *et al.* Civil society and social innovation in the public sphere: A pragmatic perspective. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 3, p. 3, 2016.
- ANDRÉ, I.; ABREU, A. **Dimensões e espaços da inovação social**. Finisterra, v. 41, n. 81, 2006.
- ANDREW, C.; KLEIN, J.-L. Social innovation what is it and why is it important to understand it better. **Collection Études théoriques**. v. ET1003. 2010.

APOSTEL, L. Towards the formal study of models in the non-formal sciences. **The concept and the role of the model in mathematics and natural and social sciences**, p. 1-37, 1991.

AZEVEDO, J. L. A Economia Circular Aplicada no Brasil: uma análise a partir dos instrumentos legais existentes para a logística reversa. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2015.

BACON, N. *et al.* **Transformers: how local areas innovate to address changing social needs**. London: Nesta, 2008.

BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. **Caderno de Inovação**, v. 3, p. 5-9, 2007.

BARKI, Ed. Negócios de impacto: tendência ou modismo? **GV-executivo**, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015.

BATTISTI, S. Social innovation: the process development of knowledge-intensive companies. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 18, n. 3-4, p. 224-244, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BOHN, Carla Silvanira et al. Modelo de gestão da cultura organizacional no setor público: pesquisa-ação em ambiente legislativo. 2017.

BAUMAN, Z. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Zahar, 2012.

BERNARDO, A. C. Cultura e subculturas: gestão do sistema cultural nas organizações. **Lusíada. Economia e Empresa**, n. 2&3, p. 41-69, 2014.

BERNARDO, A. C. Cultura e subculturas: gestão do sistema cultural nas organizações. Lusíada. Economia e Empresa, II serie, n. 2/3 (2003).

BIANCHI, E. M. P. G.; IKEDA, A. A. **Usos e aplicações da grounded theory em administração**. **GESTÃO. Org**, v. 6, n. 2, p. 231-248, 2008.

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

BOHN, Carla Silvanira. **Modelo de gestão da cultura organizacional no setor público**: pesquisa-ação em ambiente legislativo. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017

BORGES, M. A. *et al.* Inovação social: uma gênese a partir da visão sistêmica e teoria da ação comunicativa de Habermas. **Fourth International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for innovation - IDEMI 2015. Anais...** Florianópolis: 2015.

BORN, R. H.; TALOCCHI, S. Compensações por Serviços Ambientais: sustentabilidade ambiental com inclusão social. **Proteção do capital social e ecológico: por meio de Compensações por Serviços Ambientais (CSA)**, p. 27-45, 2002.

BRACKERTZ, N. **Social innovation**, Australian Policy Online. Tópico 5 do Guia (2011). Disponível em: <http://apo.org.au/node/27387>. Acessado em: março 2017.

BRAVO-IBARRA, E. R.; HERRERA, L. Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. **Intangible Capital**, 5(3), 301-320. doi: 10.3926/ic. 2009

BRESSAN, J. G. **Intellectual capital and its influence for organizations**. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/111029>. Acesso em: 14 dez. 2016.

BRETTEL, M.; CLEVEN, N. J. Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. **Creativity and Innovation Management**, v. 20, n. 4, p. 253-272, 2011.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 18, n. 4, p.372-396. 2014.

BULUT, C.; EREN, H.; HALAC, D. S.. Social innovation and psychometric analysis. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 82, p. 122-130, 2013.

BUNGE, M. **Teoria e Realidade**. Perspectiva, 1974.

CAHILL, G. Primer on Social Innovation a Compendium of Definitions Developed by Organizations Around the World. **The Philanthropist**, v. 23, p. 259–272, 2010

CAIS. **Centro de Apoio a Inovação Social - CAIS**. Disponível em: <http://www.icomfloripa.org.br/icom/inovacao-social/>. Acesso em: 2 set. 2017.

CAJAIBA-SANTANA, G. **Social innovation**: Moving the field forward. A conceptual framework. *Techno. Forecast. Soc. Change*, 2014.

ÇAKAR, N. D.; ERTÜRK, A. Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. **Journal of Small Business Management**, 48(3), 325-359. 2010.

CAMERON, K. S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. John Wiley & Sons, 1999.

CAPRA, F; LUISI, P. L. **A visão sistêmica da vida**: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. 2014.

CASTRO, A. A. **Revisão sistemática com ou sem metanálise**. São Paulo: AAC, 2001.

CASTRO, L. V. **Filosofia da composição**. 7 Letras, 2011.

CAULIER-GRICE, J. *et al.* Defining Social Innovation. In: **A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme**. Bruxelas: European Commission, DG Research, 2012.

CHO, J.; TRENT, A. Validity in qualitative research revisited. **Qualitative research**, v. 6, n. 3, p. 319-340, 2006.



CHORLEY, R.; HAGGETT, P. Modelos, paradigmas e a nova geografia. **CHORLEY, Richard, HAGGETT, Peter. Modelos sócioeconômicos em geografia. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos/USP, p. 1-22, 1975.**

CLOUTIER, J. *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. Document de travail de l'interaxe, Montreal, 2003.

CORREIA, S. É. N.. **O papel do ator organizacional na inovação social.**p.22. 2015.

CREDIDIO, Fernando. **Triple Bottom Line: o tripe da sustentabilidade.** [https://www.filantropia.org/informacao/triple\\_bottom\\_line\\_o\\_tripe\\_da\\_sustentabilidade](https://www.filantropia.org/informacao/triple_bottom_line_o_tripe_da_sustentabilidade). Acesso em: 5 de jun.2016.

CRESWELL, J. W. **Mapping the developing landscape of mixed methods research.** SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research, v. 2, p. 45-68, 2010.

CRISES. **Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES).** Disponível em: <http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html>. Acesso em: 3 jun. 2017

CSI. **Centre for Social Innovation - CSI.** Disponível em: <http://socialinnovation.ca/>. Acesso em: 3 jun. 2016.

CUNHA, J.; BENNEWORTH, P. Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework. **University of Twente, School of Management and Governance - IGS, p. 1–31, 2013**

DAUSCHAR, R. **A inovação na empresa: imperativo para uma mudança estratégica.** Inovações tecnológicas no Brasil–desempenho, políticas e potencial. **São Paulo: Cultura Acadêmica, 2011.**

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management, v. 51, n. 1, p. 9, 2010.**

DE SOUZA, E. C. L.; LUCAS, C. C.; TORRES, C. Práticas sociais, cultura e inovação: três conceitos associados. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 2, 2011.

DE SOUZA, M T. S; RIBEIRO, H. C. M.. Sustentabilidade Ambiental: uma Meta-análise da Produção Brasileira em Periódicos de Administração/Environmental Sustainability: a Meta-Analysis of Production in Brazilian Management Journals. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 368, 2013

Del Prá Netto Machado, Denise, ORGANIZAÇÕES INOVADORAS: ESTUDO DOS FATORES QUE FORMAM UM AMBIENTE INOVADOR. **Innovation & Management Review**, 2007, 4. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97317267002>. ISSN 2515-8961. Acesso em: 07 de abril de 2018.

DELLA PORTA, D.; DIANI, M. Social Movements – An introduction. **Blackwell Publishers**, Massachusetts, 1999

DENISON, D. R. **Corporate culture and organizational effectiveness**. John Wiley & Sons, 1990.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DIOGO, V. Dinâmicas de Inovação Social e suas implicações no Desenvolvimento Espacial: uma abordagem a três iniciativas do Terceiro Sector no Norte de Portugal. **Comunicação apresentada no XII Colóquio Ibérico de Geografia, Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 6, 2010.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, 11(4), 539-559. 2008.

DUSSEL, I.; TIRAMONTI, G.; BIRGIN, A. Towards a new cartography of curriculum reform: reflections on educational decentralization in Argentina. **Journal of curriculum studies**, v. 32, n. 4, p. 537-559, 2000.

ENTRIEL, A. L.; RODRIGUES, M. R. Comparing methods for the study of organizational culture 2014. Disponível em <<http://bit.ly/1vbzocw>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

EUROPEIA, Comissão. **Compreender as políticas da União Europeia «Europa 2020»: a estratégia europeia de crescimento.** 2013.

FARES, J. A. Apresentando o volume II: inovações sociais. In: FARFUS, D. *et al.* (Eds.). **Inovações sociais.** Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. In: **Novo dicionário da língua portuguesa.** Nova Fronteira, 1986.

FIALHO, F. A. P. **Psicologia das atividades mentais:** introdução às ciências da cognição. Florianópolis: Insular, 2011.

FRANCO, C.; PUC, C. O. Q.; PUC, A. A. F. **Inovação Social** No Contexto Brasileiro: TEPSIE, CRISES OU RESINDEX. XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil. João\_Pessoa/PB, Brasil, outubro de 2016.

FRANZATO, C.. **O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico.** 2011.

FREIRE P. S.; SOARES, A.; NAKAYAMA, M.K.; PACHECO, A.; SPANHOL, F.J. **Re-Significando a Cultura Organizacional de uma empresa brasileira de TI como um Sistema Complexo capaz de Promover Inovação.** Anpad. Brasília, 2008.

GARROW, E.; HASENFELD, Y. Social enterprises as an embodiment of a neoliberal welfare logic. **American Behavioral Scientist**, v. 58, n. 11, p. 1475-1493, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GOLDSTEIN, J.; HAZY, J. K.; SILBERSTANG, J. A complexity science model of social innovation in social enterprise. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 101-125, 2010.

GUI, Roque Tadeu. Grupo focal em pesquisa qualitativa aplicada: intersubjetividade e construção de sentido. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 135-159, jun. 2003. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572003000100007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572003000100007&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 09 jan. 2019.

GUSMÃO, N. M. M. *et al.* Antropologia, Estudos Culturais e Educação: desafios da modernidade. **Pro-Posições**, 2008

HABERMAS, J. Uma conversa sobre questões da teoria política. **Novos Estudos CEBRAP**, n. 47, p. 85-102, 1997.

HÄMÄLÄINEN, T. J. **Social innovation, structural adjustment and economic performance**, in: HÄMÄLÄINEN, T. J.; HEISKALA, R. (Eds.), *Social Innovations, Institutional Change, and Economic Performance*, Edward Elgar Publishing, pp. 52-57. 2007.

HARGRAVE, T. J.; VAN DE VEN, A. H, “**A collective action model of institutional innovation**,” *Academy of Management Review*, 31(4), pp. 864-888. 2006.

HEISKALA, R. Social innovations: structural and power perspectives. In: HEISKALA, R. (Ed.). **Social innovations, institutional change and economic performance: Making sense of structural adjustment processes in industrial sectors, regions and societies**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. p. 52–79.

HERBERT, S. *Administrative Behavior*. New York, NY: **Macmillan**, 1969.

HOGAN, D. J. *et al.* Mobilidade populacional, sustentabilidade ambiental e vulnerabilidade social. **Revista Brasileira de Estudos de População**, 2005.

HORTA, D. M. O. **As Especificidades do Processo de Difusão de uma Inovação: da propagação inicial à ressignificação.** [s.l.] Tese de Doutorado (Doutorado em Administração), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo - RS, 2013.

JANIUNAITE, B.; PETRAITE, M. The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. **Socialiniai mokslai**, v. 3, n. 69, p. 14-23, 2010.

JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber.** Imago Editora, 1976.

JOÃO, I. S. **Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais.** 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

JOHANN, S. L. *et al.* Gestão da Mudança e Cultura Organizacional. Rio de Janeiro, FGV, 2015.

JULIANI, D. P. *et al.* Inovação Social: perspectivas e desafios. **Revista Espacios**. Vol. 35 (Nº 5). 2014.

KITCHENHAM, B. Procedures for performing systematic reviews. **Keele, UK, Keele University**, v. 33, n. 2004, p. 1-26, 2004.

KITZINGER, J. Qualitative research. Introducing focus groups. **BMJ: British medical journal**, v. 311, n. 7000, p. 299, 2000.

KOWALTOWSKI, D. C. C. K. *et al.* Análise de parâmetros de implantação de conjuntos habitacionais de interesse social: ênfase nos aspectos de sustentabilidade ambiental e da qualidade de vida. **FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. Construção e Meio Ambiente. Brasília: FINEP**, v. 7, p. 128-167, 2006.

KUHN, T. S. 1970. **The structure of scientific revolutions**, p. 31-65, 1962.

LEE, L., Institutions and ideas in social change. **American Journal of Economics and Sociology**, pp. 127-138. 1959.

LEITÃO, B. J. M. **Grupos de foco: o uso da metodologia de avaliação qualitativa como suporte complementar à avaliação quantitativa realizada pelo sistema de Bibliotecas da USP**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2003.

MACHADO, D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. Tese de Doutorado.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Publicação conjunta da OCDE e Eurostat. Versão Brasileira: Financiadora de Estudos e Projetos (Finep). Tradução de Flávia Gouveia, v. 3, 2005.

MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Rio de Janeiro: *E-papers*, 2008.

MARCONI, M. A.; PRESOTTO, Z. M. N. Antropologia: uma introdução. **São Paulo: Atlas**, v. 6, 1987.

MARTINAND, J. L. Enseñanza y aprendizaje de la modelización. **Enseñanza de las ciencias: revista de investigación y experiencias didácticas**, v. 4, n. 1, p. 45-50, 1986.

MARTINS, E.; MARTINS, N. An organisational culture model to promote creativity and innovation. **S A Journal of Industrial Psychology**, v. 28, n. 4, p. 58-65, 2002.

MASSENZIO, Marcello. **A história das religiões na cultura oderna**. Hedra, 2005.

MATURANA, H. **Transformación en la convivencia**. JC Sáez Editor, 1999.

MIKHAILOVA, I. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. **Economia e Desenvolvimento**, n. 16, 2004.

MORGAN, D.L. **Focus groups as qualitative research**. Beverly Hills, SAGE Publications, 1996.

MORGAN, G. Imagens da organização (10a reimp.). **CW Bergamini & R. Coda, Trad.**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Introduction à la pensée complexe**. Le Seuil, 2015.

MORIN, E. Os desafios da complexidade. Morin E, (Org). A religação dos saberes. O desafio do século XXI. Rio de Janeiro: **Editora Bertrand Brasil**, p. 559-67, 2001

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**, v. 3, 2002.

MOULAERT, F. *et al.* Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities: Urban Development Between Path Dependency and Radical Innovation. **European Urban and Regional Studies**, v. 14, n. 3, p. 195–209, 2007.

MOURA, A. M. C. *et al.* Apropriação do telemóvel como ferramenta de mediação em *mobile learning*: estudos de caso em contexto educativo. 2011

MULGAN, G. *et al.* **Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. London: Skoll Centre for Social Entrepreneurship, 2007.

MULGAN, G.; The Process of Social Innovation. **Innovations – technology, governance, globalization**, v. 1, n. 2, spring 2006. .

MUNCK, L; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. **Gerais, Rev. Interinst. Psicol.**, Juiz de Fora. v. 4, n. spe, p. 147-158, dez. 2011. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&p](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&p)

id=S1983-82202011000300005&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 16 jul. 2017.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. London: National endowment for science, technology and the art, 2010.

NEAMTAN, N.; DOWNING, R. **Social Economy and Community Economic development in Canada: next steps for public policy**. Montreal: Issues paper by the Chantier de l'Économie Sociale in collaboration with the Canadian Community Economic Development Network (CCEDNet) and Alliance Recherche Universités-Communautés en Économie Sociale (ARUC-ÉS), 2005

NEUMEIER, S. Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? - Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research. **Sociologia Ruralis**, v. 52, n. 1, p. 48–69, 17 jan. 2012

NOMURA, T.; KUBOTA, Y. Social Innovation Management with Resonant Individuals' Insights. In: **Management of Engineering and Technology, Portland International Center for**. IEEE, 2007. p. 483-492.

OLIVEIRA, M; FREITAS, Henrique M.R. **Focus Group – pesquisa qualitativa**: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. *Revista de Administração, São Paulo*. V. 33, n. 3, p.83-91, julho/setembro, 1998.

OLLAIK, L. G.; ZILLER, H. M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p. 229-241, 2012.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS. **Manual de Frascati 1993: propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental**. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, 1993.

ORTOLANI, L. F. B. **Organizações como Prisões Psíquicas**. 2009. Disponível em:



<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1010>

PACHECO, R.; FREIRE, P. S; TOSTA, KBT. Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. **Interdisciplinaridade para o desenvolvimento da ciência, inovação e tecnologia**, v. 1, p. 566-606, 2011.

PARENT, M. Gallupe, R. B., Salisbury, W. D., Handelman, J. M. **Knowledge creation in focus group: can group technologies help?** Information & Management. v. 28. p. 47-52, 2000.

PARO, P. E. P. **Diagnóstico da Cultura Lean – baseado no Competing Values Framework**. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2012.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negocios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, p. 1 2015.

PHILLS, J. A., DEIGLMEIER, K. & MILLER, D.T. Rediscovering Social Innovation. Stanford Social Innovation Review, **Fall**, 34-43. 2008.

POL, P.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term. **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, p.878–885. 2009.

POMBO, O. **Problemas e perspectivas da interdisciplinaridade**. Revista de Educação, v. 4, n. 1, p. 2, 1994.

PRIM, M. A. Elementos constitutivos das redes de colaboração para inovação social no contexto de incubadoras sociais. 2017.

RAUEN, F J, **Orientações para a elaboração de projetos de pesquisa. Projetos de pesquisa, redação e normalização**. Unisul.2013.

RIBEIRO, R. P.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. **Cultura da Inovação: um Ensaio Teórico sobre Conceitos e Definições Teóricas**. 2015. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/viewFile/4210/1320>>. Acesso em: 23 out. 2017.

RUEDE, D.; LURTZ, K. in. Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. **EBS Business School Research Paper**, n. 12-03. 2012.

SAMPIERI, R. H. *et al.* **Metodologia de pesquisa**. 2006.

SANTOS DELGADO, A. A. **Framework para Caracterizar La Innovación Social sobre Sus Procesos**. Tese. (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SANTOS, A. C. M. Z. O desenvolvimento da inovação social: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ong parceiros voluntários. 2012.

SANTOS, J. L. O que é cultura. **São Paulo: Brasiliense**, 2006.

SARROS, James C.; COOPER, Brian K.; SANTORA, Joseph C. Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 32, n. 3, p. 291-309, 2011.

SCHEIN, E H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas, 2009

SCHEIN, E. H. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management Review. Vol. 25, nº 2, 1984.

SCHULTE, N. K.; LOPES, L. D. Sustentabilidade ambiental: um desafio para a moda. **Moda Palavra e-periódico**, v. 1, n. 2, 2008.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Transaction publishers, 1989.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2017.

SHIER, M. L.; HANDY, F. Social change efforts of direct service nonprofits: the role of funding and collaborations in shaping social innovations. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 39, n. 1, p. 6-24, 2016.

SICHE, R. *et al.* Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. **Ambiente & sociedade**, 2007

SILVA, A. A.; ALMEIDA, J. Palcos de inovação social: atores em movimento (s). **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 30, 2015.

SINGER, A. Brasil, junho de 2013, classes e ideologias cruzadas. **Novos estudos-CEBRAP**, n. 97, p. 23-40, 2013.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis.** *Administrative science quarterly*, p. 339-358, 1983.

SOMMERMAN, Américo. **Inter ou transdisciplinaridade.** São Paulo: Paulus, v. 21, p. 98, 2006.

STEELE, J.; MURRAY, M. Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 11(5), 316-322. 2004

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 31, n. 2, 1996.

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

TAYLOR, J. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [S.I.], v. 6, n.1, p. 69-77, 1970

TECCHIO, E. L. **A influência da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológica.** 2015. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.

TENÓRIO, F. G.. (Re) visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em questão**, v. 3, n. 5, 2005.

TEODÓSIO, A. S. S.; COMINI, G.. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 3, p. 410-421, 2012.

TIDD, J; BESSANT, J. R.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. Chichester: Wiley, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, S. L. Educação Básica política e gestão da escola. In: **Formar**. Liber Livro, 2009.

VYGOTSKY, L. Thought and language. **Trans. E. Hanfmann and G. Vakar. Cambridge: MIT Press**, 1934.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. **Innovation Journal**, v. 15, n. 2, 2010

WILSON, F.; POST, J. E. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 715-730, 2013.

ZIEN, K. A.; BUCKLER, S. A. From experience dreams to market: crafting a culture of innovation. **Journal of product innovation management**, v. 14, n. 4, p. 274-287, 1997.

## APÊNDICE A – DADOS BIBLIOMÉTRICOS DA PESQUISA

As bases de dados consultadas foram: *Scopus*; *Web of Science*; *Scielo* e *Ebsco*. Todas consultadas no primeiro e segundo semestre de 2016.

Na parte inicial, exploratória, também foram consultadas as bases Google acadêmico ou *Scholar*. Segundo Creswell (2010) uma busca no Google *Scholar* proporciona links para resumos, artigos relacionados e versões eletrônicas de artigos afiliados a uma biblioteca de interesse do pesquisador, além de livros, teses e dissertações correlatas.

Quanto aos critérios adotados para a realização da etapa da coleta de dados, adotou-se: de inclusão e exclusão (filtros):

- a) Artigos que trazem a relação entre cultura, inovação social e modelos teóricos;
- b) Considerados somente as pesquisas empíricas, qualitativa, quantitativa ou mista;
- c) Artigos em inglês, espanhol e português;

Busca por palavras-chave considerou os termos: *Culture*; *Social Innovation*; *Theoretical model*; resultando na seguinte Query: ((TITLE-ABS-KEY ("social innovation") AND TITLE-ABS-KEY (culture\*))) AND ("theoretical model\*") AND ( LIMIT-TO(DOCTYPE,"ar" ) ) AND ( LIMIT-TO(LANGUAGE, "English" ) OR LIMIT-TO(LANGUAGE, "Spanish" ) OR LIMIT-TO(LANGUAGE, "Portuguese" ) )

Seleção de artigos que contenham título, resumo, palavras-chave do artigo, e as palavras-chave de busca; Busca por tipo de documento artigo; Seleção de artigos disponíveis e que contenham texto na íntegra;

A primeira busca sem os filtros para o descritor “*Social Innovation*” retornou com: 2.457 artigos distribuídos entre as respectivas bases de dados consultadas, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Resultados da busca por descritor específico.

<b>BASE DE DADOS</b>	<b>BUSCADO POR</b>	<b>FILTROS</b>	<b>Nº DE PUBLICAÇÕES</b>
<b>Scopus</b>	Títulos, palavras-chave e resumo	Nenhum	1264
<b>Web of Science</b>	Títulos, palavras-chave e resumo	Nenhum	630
<b>Scielo</b>	Títulos, palavras-chave e resumo	Nenhum	32

<b>EBSCO</b>	Títulos, palavras-chave e resumo	Nenhum	531
		<b>Total</b>	<b>2.457</b>

Fonte: O autor, a partir das bases de dados consultadas.

Para o mesmo descritor com o filtro “*Article*” a busca retornou com 1.472 documentos, mostrados no Quadro 2. Mais outros filtros foram aplicados: idioma (inglês, espanhol e português) Quadro 3 a busca retornou com 1.408 documentos.

Quadro 2 - Resultados da busca por descritor com filtro “*Article*”.

<b>BASE DE DADOS</b>	<b>BUSCADO POR</b>	<b>FILTROS</b>	<b>Nº DE PUBLICAÇÕES</b>
Scopus	Títulos, palavras-chave e resumo	Article	733
Web of Science	Títulos, palavras-chave e resumo	Article	353
Scielo	Títulos, palavras-chave e resumo	Article	0
EBSCO	Títulos, palavras-chave e resumo	Article	386
		<b>Total</b>	<b>1.472</b>

Fonte: o autor, a partir das bases de dados consultadas.

Quadro 3 - Resultados da busca com o filtro idiomas.

<b>BASE DE DADOS</b>	<b>BUSCADO POR</b>	<b>FILTROS</b>	<b>Nº DE PUBLICAÇÕES</b>
Scopus	Títulos, palavras-chave e resumo	English; Spanish, Portuguese	667
Web of Science	Títulos, palavras-chave e resumo	English; Spanish, Portuguese	336
Scielo	Títulos, palavras-chave e resumo	English; Spanish, Portuguese	32
EBSCO	Títulos, palavras-chave e resumo	English; Spanish, Portuguese	373
		<b>Total</b>	<b>1.408</b>

Fonte: o autor, a partir das bases de dados consultadas.

Para o descritor *Culture\**, aplicando-se os mesmos filtros usados para “*Social Innovation*” a busca retornou com 174 documentos distribuídos nas bases consultadas conforme Quadro 4. A mesma busca, agora com o filtro idiomas, retornou com 120 documentos conforme Quadro 5.

Quadro 4 - Resultados da busca por descritor com filtro “Article”.

<b>BASE DE DADOS</b>	<b>BUSCADO POR</b>	<b>FILTROS</b>	<b>Nº DE PUBLICAÇÕES</b>
Scopus	Títulos, palavras-chave e resumo	Article	86
Web of Science	Títulos, palavras-chave e resumo	Article	48
Scielo	Títulos, palavras-chave e resumo	Article	1
EBSCO	Títulos, palavras-chave e resumo	Article	39
		<b>Total</b>	<b>174</b>

Fonte: o autor, a partir das bases de dados consultadas.

Quadro 5 - Resultados da busca com o filtro idiomas.

<b>BASE DE DADOS</b>	<b>BUSCADO POR</b>	<b>FILTROS</b>	<b>Nº DE PUBLICAÇÕES</b>
Scopus	Títulos, palavras-chave e resumo	English; Spanish, Portuguese	54
Web of Science	Títulos, palavras-chave e resumo	English; Spanish, Portuguese	28
Scielo	Títulos, palavras-chave e resumo	English; Spanish, Portuguese	1
EBSCO	Títulos, palavras-chave e resumo	English; Spanish, Portuguese	37
		<b>Total</b>	<b>120</b>

Fonte: o autor, a partir das bases de dados consultadas.

Quando usado o descritor conjugado “*Theoretical model\**” e suas variações, a busca retornou sem nenhum documento. Em seguida foi usado a Query (chave de busca) completa: ((TITLE-ABS-KEY("social innovation") AND TITLE-ABS-KEY(culture\*))) AND ("theoretical model\*") AND ( LIMIT-TO(DOCTYPE,"ar" ) ) AND ( LIMIT-

TO(LANGUAGE,"English" ) OR LIMIT-TO(LANGUAGE,"Spanish" ) OR LIMIT-TO(LANGUAGE,"Portuguese" ) ). A busca apresentou os resultados dispostos no Quadro 6.

Quadro 6 - Resultados da busca com os descritores conjugados: social Innovation; Theoretical model and Culture.

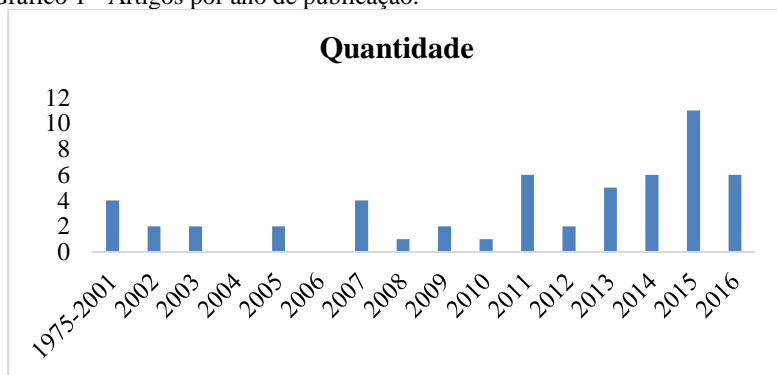
<b>BASE DE DADOS</b>	<b>BUSCADO POR</b>	<b>FILTROS</b>	<b>Nº DE PUBLICAÇÕES</b>
Scopus	Títulos, palavras-chave e resumo	Nenhum	1264
Web of Science	Títulos, palavras-chave e resumo	Nenhum	630
Scielo	Títulos, palavras-chave e resumo	Nenhum	32
EBSCO	Títulos, palavras-chave e resumo	Nenhum	531
		<b>Total</b>	<b>2.457</b>

Fonte: o autor, a partir das bases de dados consultadas.

A primeira publicação que se tem notícia sobre inovação social ocorreu em 1966, intitulada “*Studies of social innovations in scientific communication in psychology*” cujos autores foram Garvey e Griffith. Após esse período, a literatura científica, aparentemente, não contemplou muito esse tipo de inovação. O conjunto de publicações retornado pela busca no período de 1975 a 2016 totalizou 1472 documentos. Verifica-se também que, nos últimos dezesseis anos há um interesse crescente por (IS) com picos de publicação entre 2007 a 2016. Alonso E Rodriguez (2001) entendem que, dentre os fatores que levaram a academia a se interessar pela IS estão: O avanço da globalização e elevação dos níveis de exclusão social decorrentes em grande parte, pela busca de vantagens competitivas com viés estritamente tecnológico.



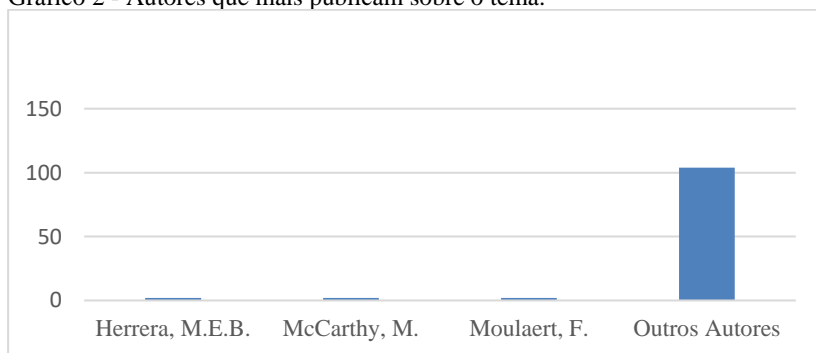
Gráfico 1 - Artigos por ano de publicação.



Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa na base de dados scopus.

Há mais de cem autores que publicaram sobre IS. Dentre os autores com maior quantidade de publicação sobre IS destacam-se: Moulaert, F. F. com doze artigos, seguidos por McCarthy, M. Com onze e Herrea, M.E.B. com cinco.

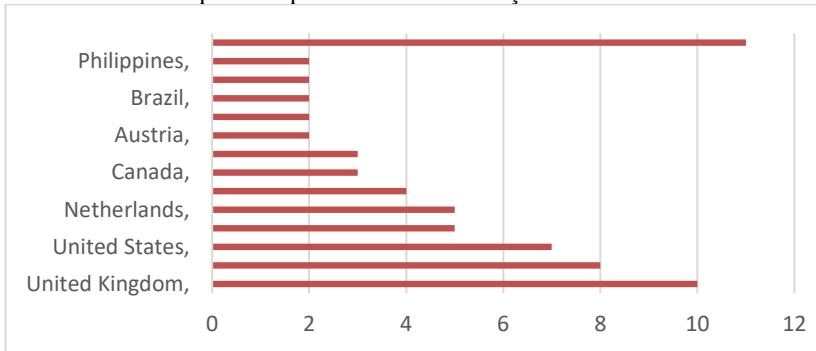
Gráfico 2 - Autores que mais publicam sobre o tema.



Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa na base de dados scopus.

Quanto aos países que mais publicam sobre o assunto, o Reino Unido desponta, seguidos por Espanha, E.U.A, Holanda, Canadá e França. O Brasil aparece na 11ª posição ao lado da Bélgica, Estônia e Filipinas, entre os que mais publicam sobre Inovação Social.

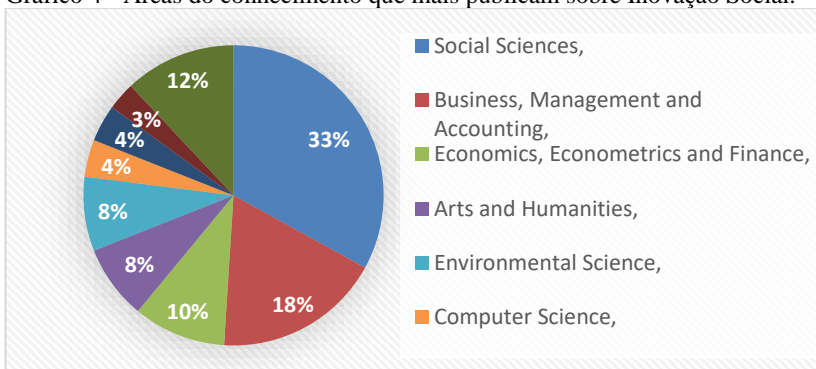
Gráfico 3 - Países que mais publicam sobre Inovação Social.



Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa na base de dados scopus.

Em relação as áreas de conhecimento que mais publicam sobre IS, 33% concentram-se em Ciências Sociais 33%, seguida pelas áreas de Negócios e Gestão 18%, Economia e finanças 10%, Artes e Humanidades 8%. Ciências ambientais 8%, Ciências da Computação 4%. É importante ressaltar que, é possível que as publicações encontradas possam também estar classificadas em mais de uma área de conhecimento.

Gráfico 4 - Áreas do conhecimento que mais publicam sobre Inovação Social.



Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa na base de dados Scopus.

Após a busca de todos os descritores e suas combinações, foi feito o refinamento com a transposição dos dados para a ferramenta EndNoteX7, onde os documentos repetidos nas bases de dados foram excluídos. Em seguida, passou-se a seleção de artigos que tivessem aderência aos objetivos da pesquisa e disponibilizasse o texto integral

para download. O resultado desse processo gerou um portfólio de 125 artigos que foram selecionados e lidos durante o segundo semestre de 2016. Paralelo a essas leituras, outros documentos como teses, dissertações, livros e *journals* também foram consultados e considerados para tessitura da tese, estes últimos, encontrados na pesquisa exploratória inicial no Google *Scholar*.



## ANEXO A – TERMO DE LICENÇA

### LICENSE TERMS AND CONDITIONS



#### Free License (with attribution)

This license allows you to use for free any of Flaticon contents for your projects as long as they are attributed to their author in the definitive project.

##### How to attribute contents?

- For web usage: By placing a link with the text "designed by {Author's Name} from Flaticon" in a visible spot, so the author's authorship is noticeable
- Uses different to web: If possible, the text "designed by {Author's Name} from Flaticon" must be written next to Flaticon Contents, if it's not possible, the attribution must be placed in the credits or acknowledgements section

##### Premium License (no attribution)

If you are a premium user because you have paid for a Subscription the license does not require any attribution

##### Where you can use Flaticon contents:

- Website
- Software, applications, mobile, Multimedia
- Printed and digital media (magazines, newspapers, books, cards, labels, CD, television, video, e-mail)
- Advertisement and promotional items
- Presentation of products and public events

##### What you CAN DO:

- You have the non-exclusive, non-transferable, non-sublicensable right to use the licensed material an unlimited number of times in any and all media for the commercial or personal purposes listed above
- You may alter and create derivative works
- You can use Flaticon Contents during the rights period world widely

##### What you CAN NOT DO:

- Sublicense, sell or rent any contents (or a modified version of them)
- Distribute Flaticon Contents unless it has been expressly authorized by Flaticon
- Include Flaticon Contents in an online or offline database or file
- Offering Flaticon Contents designs (or modified Flaticon Contents versions) for download

The complete content of licenses can be consulted on the Terms of Use, that will prevail over the content of this document

Graphic Resources S.L

Commercial Registry of Málaga, volume 4994, sheet 217, page number MA-113059, with Tax Number B-93183366 and registered office at 13 Molina Lario Street, 5th floor, 29015 Málaga, Spain.