

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GABRIELLA DE BARROS PEREIRA

**FATORES DE CONTRIBUIÇÃO PARA A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SOCIAL
DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL**

JUIZ DE FORA
2025

GABRIELLA DE BARROS PEREIRA

**FATORES DE CONTRIBUIÇÃO PARA A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SOCIAL
DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientador: D.Sc., Bruno Milanez.

JUIZ DE FORA

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

de Barros Pereira, Gabriella.

FATORES DE CONTRIBUIÇÃO PARA A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL / Gabriella de Barros Pereira. -- 2025.

77 p.

Orientador: Bruno Milanez

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2025.

1. Cultura Organizacional. 2. Terceiro Setor. 3. Inovação Social. I. Milanez, Bruno, orient. II. Título.

GABRIELLA DE BARROS PEREIRA

**FATORES DE CONTRIBUIÇÃO PARA A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SOCIAL
DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Aprovada em 6 de agosto de 2025.

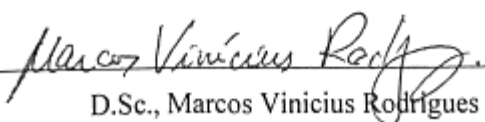
BANCA EXAMINADORA



D.Sc., Bruno Milanez (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora



D.Sc., Mariana Paes da Fonseca
Universidade Federal de Juiz de Fora



D.Sc., Marcos Vinicius Rodrigues
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

“Foi o tempo que dedicaste à sua rosa que a fez tão importante”. Percebo, depois de todos esses anos, que o que a gente busca na vida mora no percurso, e não na conquista. Assim como a rosa foi para o Pequeno Príncipe, a Engenharia de Produção foi para mim. Como toda rosa, exigiu cuidado, presença e, principalmente, tempo - mesmo com os espinhos. E foi nesse percurso-tempo que eu aprendi muito além de engenharia, aprendi sobre coragem, fé e amor. Aprendi que a vida se vive junto.

Meu primeiro agradecimento, por isso, vai à minha madrinha do céu, Nossa Senhora Aparecida, minha fonte de paz nos dias inquietantes, minha força espiritual.

À minha família, que esteve comigo nas torcidas, orações e sorrisos. Aos meus pais, os que sonharam primeiro, os que me deram toda a oportunidade de estudos que eles não tiveram. Os que tiraram do deles para darem a mim, que trabalharam em horas extras, madrugadas inteiras, para que eu tivesse uma educação de qualidade. Os anos da pandemia foram os piores da graduação - e da vida -, mas voltar para casa e ter vocês comigo foi a leveza e a cura de que eu tanto precisava.

À minha mãe, que pode não saber, mas que, com todos os seus ensinamentos das atividades da escola depois de um dia cheio de trabalho e suas várias idas comigo à Biblioteca Municipal para autorizar a retirada de livros, me incentivou a estudar, a ler, a me formar em conhecimento para alcançar tudo o que eu quisesse. A ela que diz com orgulho que eu “puxei a minha sabedoria dela”- e eu concordo.

Ao meu pai, mente brilhante para melhorar qualquer processo, inventor, criativo, meu “MacGyver”. Resolve quase tudo - não, resolve tudo mesmo. Minha inspiração para tornar-me engenheira. Meu pai seria um engenheiro incrível; aos meus olhos ele é. Nós somos.

Ao meu amor, Ícaro, meu refúgio nos dias tempestuosos da engenharia, meu parceiro nas boas notícias. Pelas horas no estacionamento, me esperando sair das aulas de PO, pelo cuidado. Quem ouviu sobre esse TCC, incansavelmente, todos os dias, com presença e paciência.

Ao meu melhor amigo, Antônio, que sonhou comigo o sonho da universidade pública e tantos outros. Que corrigiu, quase que semanalmente, minhas redações de treino para o Enem. Quem viveu e sentiu comigo tudo isso, todos os dias.

Às minhas amigas e amigos que se tornaram casa para mim, pelos encontros, conversas e sorrisos. Pelos acolhimentos, pelo “viver junto”, pelas trocas que partilhamos para tornar a faculdade e a vida mais leves.

Aos projetos que me acolheram com carinho e aos encontros que deles vieram, SEEPRO, Critt, ENACTUS, ESF, MRS e Labor. Fazer pesquisa entrevistando pessoas é difícil, entrevistando organizações, beirava o impossível. Por isso, meu agradecimento especial às amigas da Labor, por provarem para mim que, em uma rede, em uma comunidade empenhada, tudo se faz possível.

Ao meu orientador, Bruno, minha pequena trajetória como “pesquisadora” foi mais do que o suficiente para eu entender, com ainda mais orgulho, o privilégio que foi tê-lo comigo. Você tem mais muitos admiradores por aí. E à professora Mariana, em especial, por todas as oportunidades de aprendizado, por ter me feito apaixonar por inovação. Minha gratidão por terem sido minhas maiores bússolas de referência dentro da faculdade.

À Universidade Federal de Juiz de Fora pela educação pública de qualidade. Com muito orgulho, sou fruto da crença e do investimento de quem segue acreditando que a educação vale muito a pena.

Por último, agradeço à criança de olhos curiosos, atentos, inconformados, que vê beleza em quase tudo - ou tudo. Que eu continue sendo capaz de honrar a sua existência.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo investigar, através de uma pesquisa descritiva, os fatores de contribuição para a capacidade de inovação social em Organizações da Sociedade Civil no Brasil, com foco na cultura organizacional voltada para a inovação e nas práticas de inovação aberta. A inovação social, ainda que amplamente discutida no campo acadêmico e aplicado, carece de dados mais robustos quando se trata do terceiro setor. O instrumento metodológico utilizado foi um questionário eletrônico composto por 22 perguntas, estruturado com base em uma adaptação dos fatores de Capacidade de Inovação Social propostos por estudos anteriores. Ele foi respondido por 42 organizações brasileiras que atuam em diferentes áreas, regiões e com diferentes tempos de existência, buscando mapear a presença e a intensidade dos fatores analisados. Os dados coletados foram analisados com base em médias simples das respostas em escala *Likert*, além de análises comparativas entre áreas de atuação e tempo de existência das organizações. Os resultados indicaram que as organizações respondentes apresentaram níveis moderadamente altos dos fatores que contribuem para a capacidade de inovação social, especialmente no que diz respeito à presença de lideranças facilitadoras e à adoção de práticas de gestão democrática. Por outro lado, a intencionalidade da inovação social apareceu com médias mais baixas, sugerindo que a inovação ainda é um tema pouco discutido internamente e ainda pouco presente na estratégia organizacional. Os dados também sugerem que, possivelmente, ainda não há uma cultura consolidada de buscar inovação fora da organização, contando-se mais com ideias e propostas geradas internamente. A análise comparativa revelou que organizações da área de Meio Ambiente e Conservação demonstraram maior alinhamento aos fatores analisados, enquanto organizações de Inclusão Social e Direitos Humanos apresentaram médias mais baixas. No recorte por tempo de existência, observou-se que as organizações mais jovens demonstraram maior intencionalidade em inovar socialmente, embora não seja possível afirmar se essa intencionalidade se perde ou não com o tempo, uma vez que a pesquisa não contou com um acompanhamento longitudinal. Apesar das limitações relacionadas ao tamanho da amostra e ao perfil dos respondentes, os dados permitem concluir que há um potencial significativo de desenvolvimento da inovação social no terceiro setor brasileiro, especialmente se houver estímulo a práticas mais abertas, colaborativas e sustentáveis ao longo do tempo.

Palavras-chave: inovação social; terceiro setor; cultura organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to investigate, through a descriptive research approach, the contributing factors to the social innovation capacity of Civil Society Organizations (CSOs) in Brazil, focusing on innovation-oriented organizational culture and open innovation practices. Although widely discussed in both academic and applied fields, social innovation still lacks robust data when it comes to the third sector. The methodological instrument used was an electronic questionnaire composed of 22 questions, structured based on an adaptation of the Social Innovation Capacity factors proposed by previous studies. It was answered by 42 Brazilian organizations operating in different areas, regions, and with varying years of existence, aiming to map the presence and intensity of the analyzed factors. The data collected were analyzed using simple averages of responses on a Likert scale, along with comparative analyses by area of activity and organizational age. The results indicated that the respondent organizations showed moderately high levels of the factors contributing to social innovation capacity, especially regarding the presence of enabling leadership and the adoption of democratic management practices. On the other hand, intentionality toward social innovation showed lower averages, suggesting that innovation is still a topic less discussed internally and not yet strongly embedded in the organizational strategy. The findings also suggest that there may not yet be a consolidated culture of seeking innovation beyond the organization's boundaries, with a greater reliance on ideas and proposals generated internally. The comparative analysis revealed that organizations in the field of Environment and Conservation showed greater alignment with the analyzed factors, while organizations focused on Social Inclusion and Human Rights presented lower averages. Regarding the time of existence, younger organizations showed greater intentionality in socially innovating, although it is not possible to affirm whether this intentionality is lost over time, since the study did not include a longitudinal follow-up. Despite the limitations related to sample size and respondent profiles, the data support the conclusion that there is significant potential for the development of social innovation in the Brazilian third sector, especially if more open, collaborative, and sustainable practices are fostered over time.

Keywords: social innovation; third sector; organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os “4Ps do espaço inovativo”	30
Figura 2: Diferenças entre as características do processo de inovação incremental e radical	31
Figura 3: Localização das Organizações da Sociedade Civil nos Três Setores	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre Fundação e Associação	37
Quadro 2: Definição de inovação social segundo diferentes autores e fontes	44
Quadro 3: Fatores de Capacidade de Inovação Social	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição das OSCs por natureza jurídica, segundo situação de atividade – Brasil (2020)	40
Tabela 2: Médias gerais simples das questões avaliadas para o Fator de Contribuição “Liderança Facilitadora”	51
Tabela 3: Médias gerais simples das questões avaliadas para o Fator de Contribuição “Intenção de Inovar Socialmente”	53
Tabela 4: Médias gerais simples das questões avaliadas para o Fator de Contribuição “Gestão Democrática”	54
Tabela 5: Médias gerais simples das questões avaliadas para o Fator de Contribuição “Inovação Social Aberta”	57

LISTA DE MAPAS

Mapa 1: Distribuição das OSCs por região no Brasil

41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participação de atividades do terceiro setor no valor adicionado	42
Gráfico 2: Participação de atividades do terceiro setor na ocupação	42
Gráfico 3: Distribuição percentual das Regiões Geográficas das OSCs respondentes	48
Gráfico 4: Distribuição percentual do Tempo de Existência das OSCs respondentes	48
Gráfico 5: Distribuição percentual da Constituição Jurídica das OSCs respondentes	49
Gráfico 6: Distribuição percentual das Áreas de Atuação das OSCs respondentes	50
Gráfico 7: Distribuição percentual dos Cargos dos Colaboradores das OSCs respondentes	50
Gráfico 8: Distribuição percentual das respostas para o Fator de Contribuição “Liderança Facilitadora”	52
Gráfico 9: Distribuição percentual das respostas para o Fator de Contribuição “Intenção de Inovar Socialmente”	53
Gráfico 10: Distribuição percentual das respostas para o Fator de Contribuição “Gestão Democrática”	55
Gráfico 11 Distribuição percentual das respostas para o Fator de Contribuição “Co-criação da Inovação Social”	56
Gráfico 12: Distribuição percentual das respostas para o Fator de Contribuição “Inovação Social Aberta”	57
Gráfico 13: Média dos Fatores de Contribuição para a Capacidade de Inovação Social por Faixa de Tempo de Existência das OSCs	59
Gráfico 14: Médias das Questões sobre “Intenção de Inovar Socialmente”, por Tempo de Existência das Organizações	60
Gráfico 15: Média dos Fatores de Contribuição para a Capacidade de Inovação Social por Área de Atuação	62

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ONG	Organização Não-governamental
PIB	Produto Interno Bruto
ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
OSC	Organização da Sociedade Civil
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	17
1.1	JUSTIFICATIVA	18
1.2	ESCOPO DO TRABALHO	19
1.3	ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS	20
1.4	DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	21
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2.	INOVAÇÃO E CULTURA	24
2.1.	INOVAÇÃO	24
2.1.1.	ASPECTOS CONCEITUAIS	24
2.1.2.	TIPOS E ABORDAGENS DE INOVAÇÃO	27
2.2.	RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	33
3.	TERCEIRO SETOR E INOVAÇÃO SOCIAL	35
3.1.	TERCEIRO SETOR	35
3.1.1.	ASPECTOS CONCEITUAIS	35
3.1.2.	ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL: CRÍTICAS, IMPACTO E ESTATÍSTICAS	39
3.2.	INOVAÇÃO SOCIAL	43
3.2.1.	ASPECTOS CONCEITUAIS	43
3.2.2.	FATORES DE CONTRIBUIÇÃO PARA A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SOCIAL DE OSCs	45
4.	RESULTADOS	47
4.1.	CATEGORIZAÇÃO DA AMOSTRA	47
4.2.	RESULTADOS DOS FATORES DE CONTRIBUIÇÃO PARA A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SOCIAL	51
4.2.1.	LIDERANÇA FACILITADORA	51
4.2.2.	INTENÇÃO DE INOVAR SOCIALMENTE	52

4.2.3.	GESTÃO DEMOCRÁTICA	54
4.2.4.	CO-CRIAÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL	55
4.2.5.	INOVAÇÃO SOCIAL ABERTA	56
4.3.	ANÁLISES COMPARATIVAS	58
4.3.1.	COMPARATIVO POR TEMPO DE EXISTÊNCIA	58
4.3.2.	COMPARATIVO POR ÁREA DE ATUAÇÃO	61
5.	CONCLUSÃO	64
	REFERÊNCIAS	67
	ANEXO A - QUESTIONÁRIO	74

1. INTRODUÇÃO

A inovação vem sendo um assunto muito discutido ao longo das últimas décadas, especialmente pelas organizações líderes de mercado. Muito se fala sobre a sua importância na busca por diferenciais competitivos, crescimento sustentável e melhores resultados. Dessa forma, sendo tradicionalmente vinculada ao ganho econômico e à geração do lucro (Bignetti, 2011). Mas, ainda, é um tema de destaque, sobretudo, do segundo setor. Composto por empresas privadas, o segundo setor tende a buscar na inovação mecanismos para se destacar, dada a natureza competitiva dos negócios e, também, para impulsionar a eficiência operacional, além de contribuir para a adaptação às mudanças nas demandas dos consumidores. Sendo assim, a inovação está diretamente ligada ao crescimento econômico não só no âmbito empresarial, ela é crucial para o crescimento de cidades, estados e países, onde tais empresas estão inseridas.

Por outro lado, no terceiro setor, que abrange as organizações sem fins lucrativos e as entidades filantrópicas, que procuram atender às necessidades sociais não supridas nem pelo Estado, nem pelas organizações com finalidades lucrativas, pouco se fala sobre inovação ainda. Há um desafio adicional, seja pela dependência de financiamentos ou pela natureza regulamentada de suas operações. No entanto, a inovação no terceiro setor se faz importante para encontrar soluções criativas e eficazes para questões sociais, podendo gerar ainda mais impacto.

No Brasil, não há uma estatística que determine quantas organizações do terceiro setor se consideram inovadoras, o que existe são pesquisas específicas locais ou setoriais buscando identificar possíveis práticas inovadoras. Uma justificativa para isso acontecer é pelo fato de que o terceiro setor é vasto e diversificado, podendo englobar desde instituições de caridade locais até grandes Organizações Não-governamentais (ONGs) globais.

O que se sabe é que a filantropia também é um agente de negócio e tem participação ativa na economia brasileira. De acordo com a pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), o terceiro setor contribuiu com 4,27% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil em 2022. Este valor superaria a contribuição das montadoras de veículos, que corresponderam a 1,80%. Ainda, é responsável por 5,88% das ocupações no país, se

aproximando da fração de 6,94% dos postos de trabalho ocupados pelo agronegócio, considerado por muitos um dos mais importantes da economia nacional.

Avaliar a existência de inovação pode sofrer variações de uma organização para outra, já que cada uma pode adotar critérios e definições diferentes de inovação, uma vez que seu conceito é amplo e dinâmico, podendo sofrer alterações através de perspectivas, estudos e critérios.

Nesse sentido, algumas organizações do terceiro setor vêm adotando práticas inovadoras, especialmente, através de ações sob a tutela de um grande guarda-chuva chamado inovação social, às vezes até sem terem plena consciência disso. A questão é que vem havendo mudanças em abordagens para lidar com questões sociais, como no planejamento de projetos, a adoção de parcerias estratégicas, uso de tecnologia para projetos e ações sociais e a implementação de novos modelos de captação de recursos. Contudo, não há uma definição exata da extensão e da escalabilidade dessa inovação.

Quando se pensa em terceiro setor, muitas vezes, vem o desafio de aumentar o público de beneficiários tendo pouco recurso. E, quando se fala em inovação, entende-se por um produto ou serviço diferenciado no mercado, com processos mais eficazes e com melhores resultados. Ambos podem se somar e são amplamente trabalhados na Engenharia de Produção, sobretudo na área de Engenharia Organizacional, onde localiza-se a Gestão da Inovação de acordo com a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO). Engenheiros de produção possuem visão sistêmica e de processos, buscando constantemente pelo aumento da produtividade, minimizando, muitas vezes, o uso de recursos, podendo, inclusive, criar novos produtos e serviços.

É nesse contexto que este trabalho buscou compreender e analisar os fatores de contribuição para a capacidade de inovação social das organizações do terceiro setor, especialmente, das Organizações da Sociedade Civil (OSCs).

1.1 JUSTIFICATIVA

O tema do presente trabalho se mostra relevante, já que vêm aumentando, cada vez mais no Brasil e no mundo, as demandas por soluções para problemas sociais e ambientais, sobretudo, pelo alarmante processo de mudanças climáticas que se vive. Muitas dessas soluções são trabalhadas, cotidianamente, por projetos e ações de organizações do terceiro setor. Juntar

esse cenário às noções de inovação, possibilita uma maior capacidade de geração de valor por tais organizações.

Apesar dessa relevância, há uma escassez de dados estatísticos da capacidade de inovação, tal qual de inovação social, do terceiro setor. A vasta literatura sobre estratégias e gestão de inovação, bem como de ferramentas que conduzem o seu processo, ainda estão muito ligadas às empresas com fins lucrativos e ao mercado competitivo. O pouco que se tem aproximando a inovação do terceiro setor são estudos específicos, sem grandes comparações, trazendo pouca compreensão do todo.

Entendendo as organizações do terceiro setor como agentes de inovação social e como fonte de inovação na geração de valor de forma sustentável, este trabalho buscou analisar, a partir da cultura organizacional e de práticas de inovação aberta de diferentes OSCs, os fatores e condições que favorecem sua capacidade de inovar socialmente em processos e formas de gestão.

1.2 ESCOPO DO TRABALHO

O objeto de estudo foi o terceiro setor, considerando, sobretudo, as Organizações da Sociedade Civil e seus fatores de contribuição para a capacidade de inovação social, com ênfase na cultura de inovação e na inovação aberta. Não foram incluídos negócios sociais, nem movimentos sociais informais, ou seja, aqueles que não possuem formalização jurídica. Essa distinção será detalhada no Capítulo 3.

Uma vez que OSCs e terceiro setor podem ser considerados termos guarda-chuvas, englobando uma ampla gama de organizações, foi necessário restringir o objeto desta pesquisa. O presente trabalho visou analisar os fatores de contribuição para a capacidade de inovação social no viés da cultura organizacional e inovação aberta e, portanto, avaliado dentro da gestão da inovação, ou seja, organizações que possuem algum nível de estrutura organizacional e que precisam de lidar com decisões estratégicas (produto/ serviço, público, processos e posicionamento). Essa definição foi como base organizações que atendam aos seguintes critérios propostos por Defourny (2001):

- Ter como missão beneficiar um grupo ou comunidade de pessoas que partilham um interesse comum;
- Possuir autonomia, ou seja, não se encontrar sujeito às determinações de outras organizações, seja do Estado ou da iniciativa privada;

- Contar com trabalho assalariado e voluntário, atuando em conjunto.

Tal recorte se justificou pelo fato de que as OSCs enfrentam tensões típicas da inovação, como equilibrar as demandas do mercado e da comunidade, além de manter sua relevância e sustentabilidade dentro do contexto do terceiro setor.

Vale ressaltar que as informações extraídas da pesquisa podem não ser replicadas para todas áreas de atuação ou estruturas organizacionais de organizações do terceiro setor, visto que, por conta de sua vasta diferenciação, podem possuir características específicas e os seus perfis inovadores podem variar. No entanto, a fim de entender melhor como a abertura para a inovação social acontece no setor, esta pesquisa trabalhou com uma amostragem diversificando as regiões, tempo de existência, constituições jurídicas e áreas de atuação das OSCs, como Educação, Saúde e Atividades Artísticas. A partir disso, buscou-se responder a seguinte questão: a partir de elementos de cultura de inovação e de inovação aberta, quais perfis, baseados nos fatores estudados, podem contribuir para a capacidade de inovação social das Organizações da Sociedade Civil no Brasil em 2025?

1.3 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa foi investigar e apresentar os perfis de capacidade de inovação social nas Organizações da Sociedade Civil no Brasil, sob a perspectiva da cultura organizacional voltada para a inovação, além de práticas de inovação aberta. Para tal, foi necessário o atingimento dos seguintes objetivos específicos:

- Construir um recorte conceitual sobre inovação social, a partir de referências sobre inovação;
- Relacionar os elementos que contribuem para a cultura de inovação, a partir da cultura organizacional;
- Desenvolver um referencial teórico sobre o terceiro setor, principalmente, sobre as Organizações da Sociedade Civil suas características e áreas de atuação;
- Relacionar características da gestão da inovação com a capacidade de inovação social de Organizações da Sociedade Civil;
- Identificar, por meio de uma pesquisa descritiva, a presença e intensidade de fatores que contribuem para a capacidade de inovação social em Organizações da Sociedade Civil brasileiras.

- Analisar comparativamente os fatores de contribuição para a capacidade de inovação social entre as Organizações da Sociedade Civil respondentes, considerando variáveis como tempo de existência e área de atuação.

A partir da correlação desses fatores, foi possível atingir o objetivo geral deste trabalho.

1.4 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O estudo visou compreender a capacidade de inovação social de Organizações da Sociedade Civil. Quanto à sua natureza, tratou-se de um trabalho de natureza aplicada que, segundo Menezes e Silva (2001), são aqueles que buscam gerar conhecimentos a partir de uma aplicação prática, abordando desafios do mundo real.

A pesquisa descritiva objetiva descrever características de determinada população ou objeto de estudo, identificando possíveis relações entre variáveis (Gil, 2017). Nesse sentido, essa pesquisa busca descrever os fatores que influenciam na capacidade de inovação social nas Organizações da Sociedade Civil.

A abordagem foi uma combinação de aspectos quantitativos, a partir da análise de dados dos perfis de inovação social das OSCs e qualitativos, utilizando-se de perguntas em questionários. Segundo Richardson (2017, p. 81) a pesquisa qualitativa "é uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social".

Para a metodologia, o método escolhido foi uma junção de *Likert* e *survey*. Sendo que, a *Escala Likert* é uma ferramenta psicométrica utilizada para medir atitudes, opiniões e sentimentos dos respondentes em relação a determinados tópicos, facilitando a coleta de dados quantitativos. Ela é composta por uma série de afirmações ou itens aos quais os respondentes indicam seu grau de concordância ou discordância. Geralmente, os pontos da escala vão de "discordo totalmente" a "concordo totalmente", proporcionando uma medida ordinal dos sentimentos ou opiniões expressos pelos participantes (Likert, 1932). Já o método *survey*, é um dos métodos propostos para a abordagem quantitativa em Engenharia de Produção, podendo ser adaptado para abordagens qualitativas (Fleury *et al.*, 2010).

O questionário teve por objetivo mapear os fatores que podem contribuir para a capacidade de inovação social das Organizações da Sociedade Civil. Sendo importante destacar que o foco deste estudo não esteve em mensurar a presença ou a ausência da inovação social em si, mas sim em identificar aspectos que favorecem ou dificultam sua ocorrência dentro das

organizações participantes. Ele foi elaborado com base em uma adaptação dos estudos de Rodrigues, Sugahara e De Benedicto (2022), sobre Capacidade de Inovação Social no terceiro setor, realizados a partir dos fatores de Capacidade de Inovação propostos por Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), considerando práticas de gestão que contribuem para uma cultura organizacional voltada para a inovação.

No Anexo A, encontra-se o questionário dos Fatores de Contribuição para a Capacidade de Inovação Social.

As perguntas foram divididas em seis seções, tratando a primeira das informações sobre a OSC em questão, como nome da organização, função ou cargo do respondente, site, região geográfica, tempo de existência, constituição jurídica, área de atuação, e balizadores que confirmam ou não se os recortes da pesquisa foram cumpridos, conforme definição deste trabalho. A segunda parte visou identificar o fator “Liderança Facilitadora”; a terceira, o fator “Intenção de Inovar Socialmente”; a quarta seção, o fator “Gestão Democrática”; a quinta, “Co-criação da Inovação Social”; a sexta, o fator “Inovação Social Aberta”. Sendo todos esses fatores avaliados sob o viés de cultura organizacional voltada à inovação e práticas de inovação aberta.

O questionário foi composto por 22 perguntas, sendo 10 sobre informações sobre a OSC, três sobre o fator “Liderança Facilitadora”, duas sobre o fator “Intenção de Inovar Socialmente”, três sobre o fator “Gestão Democrática”, uma sobre o fator “Co-criação da Inovação Social” e três sobre o fator “Inovação Social Aberta”. Todos avaliados em escala *Likert* de 1 a 5, sendo que o mais próximo a 1 corresponde a “discordo totalmente” e o mais próximo a 5 sendo “concordo totalmente”.

Dessa forma, tal pesquisa foi realizada através de um questionário eletrônico, aplicado a partir de uma base de contatos construída com apoio de redes de contato e relacionamentos institucionais. Foram utilizadas listas de e-mail de uma associação e de um *coworking* voltado ao impacto social, de cerca de 70 contatos, ambos vinculados ao ambiente profissional da autora. A partir desse processo de mobilização em rede, com indicações entre organizações, foram consultadas 42 entidades.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é formado por cinco capítulos organizados como descritos abaixo.

O primeiro capítulo refere-se à introdução do estudo, apresentando, de forma sucinta, o contexto da inovação dentro de organizações do terceiro setor, além da justificativa da escolha do tema, escopo do trabalho, objetivos e metodologia.

Os segundo e terceiro capítulos tratam da revisão da literatura, conceituando inovação, cultura organizacional, gestão da inovação e alguns de seus processos, relacionando esses dois últimos temas, além da conceituação de terceiro setor, inovação social e os métodos de análises a serem utilizados neste trabalho.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da pesquisa aplicada junto a Organizações da Sociedade Civil. Dessa forma, ele conta com a caracterização da amostra e, em seguida, são exploradas as médias e distribuições de respostas relacionadas aos cinco fatores de contribuição para a inovação social avaliados: “Liderança Facilitadora”, “Intenção de Inovar Socialmente”, “Gestão Democrática”, “Co-criação da Inovação Social” e “Inovação Social Aberta”. A análise é complementada com comparativos estratégicos entre os fatores e as variáveis “tempo de existência” e “área de atuação” das organizações.

Finalmente, o quinto capítulo refere-se à conclusão do trabalho, retomando o objetivo proposto e refletindo criticamente sobre os principais achados da pesquisa.

2. INOVAÇÃO E CULTURA

Este capítulo se divide em dois temas importantes para esta pesquisa: inovação e cultura. Desse modo, ele primeiro irá conceituar inovação, seus tipos e abordagens, além de sua importância em diferentes organizações. Posteriormente, irá abordar um dos aspectos importantes de gestão, a cultura. Dentro da gestão da inovação, serão abordados temas de cultura organizacional aproximando-os à cultura de inovação, que servirão de base para aprofundar nos objetos de estudo, melhor tratados no Capítulo 3.

A inovação deve ser um processo gerenciado (Chibás, 2000). Conforme proposto por Grizendi (2011, p. 55) “Gestão de inovação é um processo estruturado, contínuo e facilitador para que uma empresa gere mais inovação e crie mais valor a estas inovações”.

Ainda, “é nos relacionamentos interpessoais e nas dinâmicas existentes entre os diversos atores dentro da organização que a inovação vai surgir” (Terra *et al.*, 2018, p. 193). Assim sendo, para Terra *et al.* (2018), o espaço para a inovação surge de duas formas: através da cultura organizacional e de mecanismos, ferramentas e processos que favoreçam a colaboração e o fluxo de informações e conhecimentos.

2.1. INOVAÇÃO

2.1.1. ASPECTOS CONCEITUAIS

Inovação é uma palavra derivada da palavra latina “*innovātus*”, “*in*”, significando “movimento para dentro” mais o adjetivo “*novus*”, significando novo. Assim, inovação é o movimento em busca do novo (Grizendi, 2011).

O conceito de “inovação” foi sistematizado e formalizado, especialmente, a partir do século XX, baseado em obras de alguns autores. Tradicionalmente, a inovação tem sido vinculada ao ganho econômico e à geração do lucro (Bignetti, 2011). Sendo assim, este tópico irá investigar os conceitos de inovação a partir de quatro abordagens teóricas e cronológicas, a proposta Schumpeteriana, Neo-schumpeteriana, Evolucionista e, mais recentemente, a levantada pelo Manual de Oslo .

Schumpeter (1883-1950) associou a inovação à criação de novos mercados e à iniciativa empreendedora para gerar valor econômico, associando a inovação à busca por lucro e ganhos econômicos. No clássico *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* (Teoria do

Desenvolvimento Econômico), de 1911, ele cria o conceito de “destruição criativa”, ou seja, a substituição de antigos produtos e hábitos de consumir por novos, para descrever o processo de desenvolvimento econômico. Nesse aspecto, o empresário ou o empreendedor se tornaria uma figura crucial, por ser o responsável pelas inovações. Schumpeter aponta que as motivações do empreendedor estão relacionadas à vontade de criar riquezas, de provar-se superior aos outros, e, pela alegria proporcionada pelo desafio de inovar (Schumpeter, 1997).

Dessa forma, o desenvolvimento passou a ser definido pela realização de inovações. Em seu livro, Schumpeter (1997) cita cinco situações de inovação:

1. Introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem;
2. Introdução de um novo método de produção no ramo específico da indústria de transformação;
3. Abertura de um novo mercado em que a empresa ainda não tenha entrado;
4. Conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de um bem semimanufaturado;
5. Estabelecimento de uma nova organização de qualquer setor industrial, como a criação de um monopólio.

A partir disso, observa-se que, quando Schumpeter aborda o conceito de inovação, ele está, na realidade, tratando de inovações radicais, as quais resultam impactos significativos no mercado econômico, e não das incrementais que também desempenham um papel importante no processo de inovação. Ambas inovações serão definidas mais adiante neste capítulo.

Então, tendo em vista a perspectiva científica e de pesquisa de Schumpeter, ele elabora que a inovação tecnológica representa papel central na questão do desenvolvimento econômico regional e de um país. Assim, ela criaria uma ruptura no sistema econômico, tirando-o do estado de equilíbrio, alterando, desta forma, padrões de produção e criando diferenciação para as empresas (Schumpeter, 1997).

Para finalizar a visão schumpeteriana, uma outra grande contribuição que o autor traz é a introdução da diferenciação entre invenção e inovação. Para ele, a primeira consiste em uma nova ideia, porém, nem sempre se torna uma inovação técnica, pois, em um sentido econômico, as inovações devem, ao menos, ser comercializadas (Schumpeter, apud Freeman; Soete, 2008).

Autores neo-schumpeterianos, como Freeman e Soete, incrementam os conceitos de inovação. Para eles, além do crescimento econômico, as inovações possibilitam uma melhora na qualidade de vida, na conservação dos recursos naturais ao longo do tempo e na preservação do meio ambiente (Freeman; Soete, 2008). Portanto, em seu livro, a inovação passa a ser considerada não somente como um processo econômico, mas também, social.

Ainda, os neo-schumpeterianos passam a considerar a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) como a principal fonte de inovação, para além da figura do empreendedor proposta por Schumpeter. Nesse sentido, o produto da P&D é a geração de conhecimentos, sendo passíveis de serem originárias de pesquisa fundamental/básica, de carácter geral, ou de pesquisa aplicada, derivada de aplicações específicas (Freeman; Soete, 2008). Como, ao inovar, as empresas têm a possibilidade de alterar as características do mercado, Freeman e Soete defendem que não inovar equivale a “morrer”. Logo, para eles, se faz imprescindível o incentivo governamental em P&D, já que, dessa forma, há uma possibilidade de redução das consequências dos riscos e incertezas de mercado inerentes aos processos de inovação. Ou seja, o incentivo governamental, como subsídios, créditos fiscais ou financiamento direto, pode ajudar a reduzir o ônus financeiro e mitigar os riscos envolvidos.

Contribuindo, ainda mais, para as discussões acerca dos conceitos de inovação, tem-se os autores evolucionistas, centrados nas figuras de Nelson e Winter (2005). Diferentemente dos preceitos schumpeterianos, que designa a capacidade de P&D somente às grandes firmas, eles trazem uma nova ideia, a de que as pequenas firmas são capazes de quebrar com determinado setor e iniciarem um novo, através dos mecanismos de P&D disponíveis.

Além disso, um novo elemento incorporado às possíveis fontes de inovação é a aprendizagem. Ainda considerando a inovação como fundamental para a geração da prosperidade econômica, mas o destaque é na capacidade de realizar essas inovações por meio da busca e seleção, rotinas e conhecimento adquirido ao longo da trajetória de atuação (Nelson; Winter, 2005).

Ampliando os conceitos de inovação, em 1992 foi publicada a primeira edição do Manual de Oslo, servindo como um guia para coletar dados em inovação tecnológica. Inclusive, considerando tal inovação somente os dois primeiros tipos mencionados por Schumpeter, ou seja, introdução de um novo bem ou de um novo método de produção. O Manual de Oslo passa a não considerar P&D como a única fonte de inovação, citando oito “tipos de atividades relevantes para a inovação”, que serão abordados melhor posteriormente neste trabalho. Assim, inovação passa a ser a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2018).

Logo, observa-se que inovação não é inerente às grandes empresas, tampouco ligada somente ao ganho econômico, podendo estar relacionada a processos sociais e a outras formas

de captura de valor. A inovação pode ser caracterizada como um processo envolvendo aprendizagem organizacional, imerso em um ambiente de incertezas e envolvido com mudanças, a partir de fatores tecnológicos, individuais, culturais e solução de problemas ao longo de sua implementação (Tidd; Bessant; Pavitt, 2015). Trata-se de uma concepção ampla, diversificada e que pode ser observada a partir de diferentes percepções e cenários, sendo o conceito de inovação algo que ainda gera muita discussão e que vem sendo incrementado.

2.1.2. TIPOS E ABORDAGENS DE INOVAÇÃO

O Manual de Oslo (OCDE, 2005)¹ diferenciava inovação em quatro tipos, sendo elas inovação de produto, englobando os serviços, de processos, de marketing e organizacional, podendo ser definidas da seguinte forma:

- Inovação de produtos: é a incorporação de um novo produto ou serviço, ou uma melhoria substancial em relação às suas características ou usos previstos. Isso abrange aprimoramentos significativos em termos de especificações técnicas, componentes e materiais, inclusão de softwares, facilidade de uso e outras características funcionais.
- Inovação de processos: é a adoção de um método aprimorado de produção ou distribuição, representando uma mudança significativa em técnicas, equipamentos e/ou softwares. Essas inovações têm como objetivo principal aperfeiçoar a eficiência, seja reduzindo os custos de produção ou distribuição, melhorando a qualidade ou introduzindo novos e substancialmente aprimorados produtos no mercado.
- Inovação de marketing: é a aplicação de um novo método de estratégia de marketing que traz mudanças substanciais na concepção do produto ou na sua embalagem, na forma como é posicionado no mercado, em suas estratégias de promoção ou na definição de preços.

¹ Apesar de existirem outras abordagens para classificar tipos de inovação, como o *framework* Deloitte, optou-se por adotar o Manual de Oslo por ser uma referência internacionalmente reconhecida, amplamente utilizada em estudos acadêmicos e por oferecer definições e critérios metodológicos mais acessíveis e padronizados para pesquisas.

- Inovação organizacional: é a introdução de um novo método na estrutura e nas práticas operacionais de uma empresa, englobando desde a organização interna do local de trabalho até as relações externas da organização.

A partir dessas definições, Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) complementam que com a implementação dessas inovações, o foco principal das empresas é a redução de custos e aumento da margem de lucro, seja na redução de custos de produção na inovação de processos ou maior fatia de mercado na inovação de marketing, por exemplo. Ainda, se tal ação foi repetida em outra área ou grupo da empresa, não poderá mais ser tida como inovação, isso só ocorre na primeira vez de implementação (Carvalho; Reis; Cavalcante, 2011).

No entanto, a última edição revista para o Manual de Oslo, reduziu os tipos de inovação para dois principais, devido à “complexidade” da proposta anterior com quatro tipos, sendo eles: inovações de produto e inovações nos processos empresariais (OCDE, 2018, p. 20). Sendo assim, passa-se a ser definido:

- Inovação de produto: é um bem ou serviço novo ou melhorado que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado.
- Inovação de processo empresarial: é um processo empresarial novo ou melhorado para uma ou mais funções empresariais que diferem significativamente dos processos empresariais anteriores da empresa que foram anteriores da empresa e que foi posto em uso pela empresa.

As inovações nos processos empresariais dizem respeito a seis funções diferentes de uma empresa, sendo que duas funções estão relacionadas com a atividade principal de uma empresa e entrega de produtos para venda, enquanto as outras funções dizem respeito a operações de apoio (OCDE, 2018).

Complementando, para Tidd, Bessant e Pavitti (2015) a inovação pode ocorrer não somente no que tange a estrutura e cultura da empresa. Eles propõem que além da inovação de produto e de processo, há a inovação de posição e a inovação de paradigma. Nessa perspectiva, a inovação seria movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e conseguir tirar proveito das mesmas e, seus pilares básicos são conhecimento (científico, tecnológico ou empírico), informação e criatividade. Nesse contexto, os autores propuseram os “4Ps do espaço inovativo”:

- Inovação de produto/ serviço: mudança nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;

- Inovação de processo: mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição: mudanças no contexto em que os produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Comparando com o proposto pela OCDE anteriormente, com classificações mais detalhadas, a abordagem dos “4Ps do espaço inovativo” fornece uma estrutura mais ampla, abordando inovação não somente em produtos e processos, mas também sob a perspectiva da posição de mercado e das mudanças paradigmáticas. Ou seja, enquanto que o primeiro se mostra valioso para identificar tipos particulares de inovação, o segundo permite uma análise mais detalhada em diferentes áreas de inovação, por ser mais abrangente. Dessa forma, ambos os *frameworks* são importantes, o que muda é o contexto a depender do nível de detalhe desejado e dos objetivos específicos de análise de inovação.

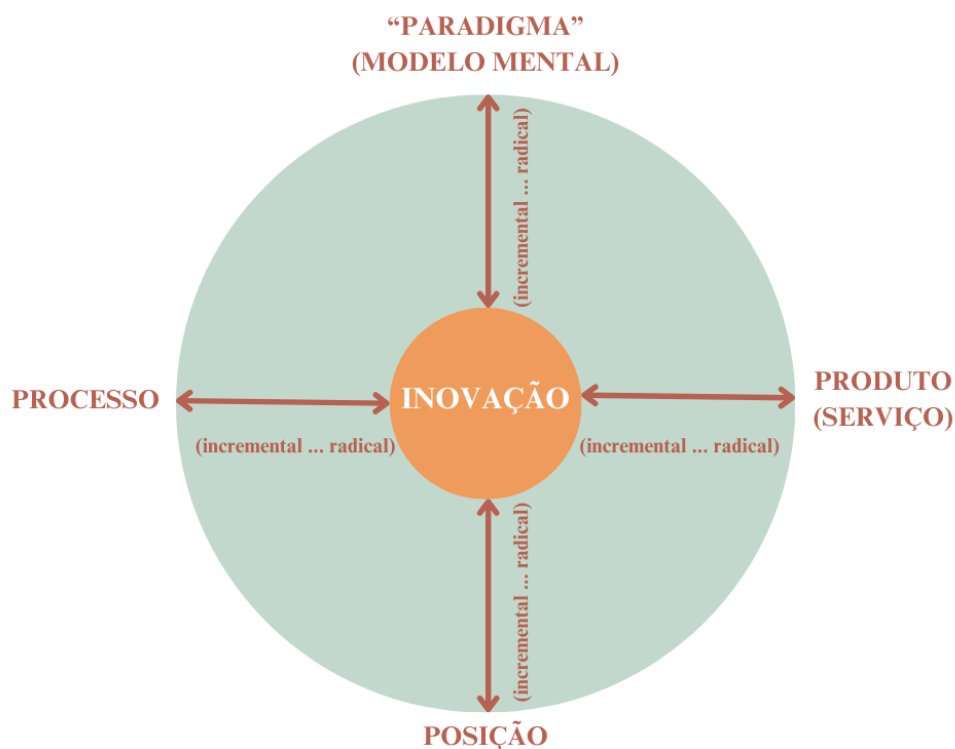
A inovação ainda pode ser caracterizada pelo grau de novidade, podendo ser: inovação radical e inovação incremental.

A abordagem schumpeteriana (Schumpeter, 1997) considera grandes inovações radicais as que envolvem mudanças no sistema econômico e no mundo; já as inovações incrementais seriam aquelas aquelas que preenchem continuamente o processo de mudança.

Para Tidd, Bessant e Pavitti (2015) inovação radical constitui-se por mudanças significativas e transformadoras nos produtos, processos, serviços ou modelos de negócios existentes, ou seja, é disruptiva. Ela traz abordagens completamente novas, com riscos, seja para resolver problemas ou atender necessidades, impactando significativamente o mercado, com potencial para criar novos mercados e destruir modelos de negócios existentes. Já a incremental, trata-se de melhorias graduais e contínuas nos produtos, processos ou serviços, como um aprimoramento. Logo, é uma inovação com menos risco, já que se baseia em técnicas e conhecimentos já utilizados.

A Figura 1 apresenta como que, para esses autores, os “4Ps” da inovação, aliados aos conceitos de inovação radical e incremental, fornecem uma estrutura para um “mapa de inovação” disponível dentro das organizações.

Figura 1: Os “4Ps do espaço inovativo”



Fonte: adaptado de TIDD; BESSANT; PAVITT, (2015, p. 25).

Ademais, Terra *et al.* (2018) ilustram as diferenças entre as características do processo de inovação incremental e radical, apresentando uma série de pontos de reflexão para líderes ou gestores que buscam trabalhar com inovação. A partir da Figura 2, observa-se o quão disruptiva e ambiciosa é a inovação radical, enquanto que, nas visões de Terra *et al.* (2018), em empresas com um bom grau de maturidade nos processos de gestão, a inovação incremental já deveria estar embutida no cotidiano e nas responsabilidades de cada indivíduo. Sendo, portanto, mais próxima ao presente e ao dia a dia.

Figura 2: Diferenças entre as características do processo de inovação incremental e radical



Fonte: TERRA *et al.* (2018, p. 6).

Pelas dimensões e extremos elencados, fica evidente que não é possível fazer uma modelagem de inovação uniforme (Terra *et al.*, 2018). Nesse sentido, os autores destacam que, no Brasil, é mais comum o paradigma da inovação incremental. Terra *et al.* (2018, p. 7) observam que:

[...] é comum, nas empresas brasileiras, depois de muitos anos de foco na gestão da qualidade e de melhoria contínua e incremental, além de pouca atenção à pesquisa de mais longo prazo, que haja uma tendência a se replicar modelos mentais e de gestão muito bem estabelecidos para inovação incremental, mesmo quando os objetivos mais ambiciosos de inovação são estabelecidos. Muitas empresas extrapolam, por exemplo, suas metodologias e modelos mentais relacionados a iniciativas como kaizen, programas de ideias [...] como um número enorme de ideias de desenvolvimento simples [...] ao estabelecer suas metas mais audaciosas de inovação de alto impacto ou radical. Esse é um erro comum que encontramos e que deveria ser fortemente evitado em processos mais ambiciosos de modelagem organizacional para a inovação.

O Manual de Oslo (OCDE, 2018) ainda estabelece que toda inovação deve apresentar algum grau de novidade, podendo ser nova para a empresa, nova para o mercado e nova para o mundo. Portanto, o requisito mínimo para uma inovação é que a mudança tenha sido nova para a própria empresa. Os conceitos de ser nova para o mercado ou para o mundo referem-se a se

a inovação foi ou não adotada por outras empresas anteriormente, ou se a empresa foi a pioneira em implementar essa inovação no mercado, na indústria ou globalmente. Pode-se, então, classificar a inovação em radical ou incremental.

Para este trabalho, ainda foi necessário compreender dois tipos específicos de abordagem para a inovação: a inovação fechada e a inovação aberta.

Na tradicional abordagem de inovação fechada, a equipe de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da empresa procura soluções internamente, contando, especialmente, com os esforços dos próprios membros. Nesse modelo, a pesquisa e o desenvolvimento se restringem às fronteiras da empresa (Chesbrough, 2003).

As empresas que trabalham com inovação fechada estão baseadas na filosofia de que uma inovação de sucesso tem que ser controlada e as empresas devem gerar suas próprias ideias que serão então desenvolvidas, fabricadas, comercializadas e protegidas. As vantagens competitivas são alcançadas com altos investimentos em laboratórios de P&D, capital intelectual, incursões de ideias e de tempo de desenvolvimento para se chegar a uma solução inovadora. Esses processos são chamados de fechados porque têm somente uma entrada, o departamento de P&D, e uma saída, o mercado (Chesbrough, 2006).

Entretanto, Chesbrough (2003) considera que alguns fatores têm levado à redução da importância da inovação fechada. O primeiro fator é o aumento ao longo do tempo da disponibilidade e mobilidade de recursos humanos altamente qualificados, tornando desafiador para as empresas manterem o controle sobre ideias e habilidades internas. Com isso, haveria uma quantidade significativa de conhecimento fora dos laboratórios de P&D das grandes empresas. Esse conhecimento, muitas vezes de natureza tácita, é levado pelos profissionais quando mudam de emprego. O segundo fator é a crescente disponibilidade de capital de risco, que facilita a criação de novas empresas a partir desse conhecimento. Esse novo cenário possibilita a inovação ao combinar diversas fontes de tecnologia, muitas das quais são externas à empresa.

Nesse cenário, Chesbrough (2003) chamou de inovação aberta ou *open innovation* a ação conjunta de várias fontes no processo de inovação, que utiliza ao mesmo tempo as competências internas da empresa, não só para realizar P&D, como para procurar, selecionar e acessar oportunidades e ativos externos à empresa. Este modelo enxerga a inovação como o resultado da formação e atuação de redes de colaboração sistemáticas, não apenas pontuais, que oferecem conhecimento, ideias e patentes para a geração de novos produtos e processos.

Dessa forma, na inovação aberta, durante o processo de P&D vários *inputs* e *outputs* são considerados no processo que vai desde o projeto de pesquisa, que pode ser inclusive de fontes externas, como também projetos que não serão desenvolvidos pela empresa, podendo ser desenvolvidos e/ou comercializados por fontes internas ou externas à empresa (West J., 2006).

Portanto, a inovação aberta é vista como uma maneira de aumentar a eficiência e a eficácia do processo inovador, permitindo que as organizações aproveitem a diversidade de conhecimentos e perspectivas disponíveis fora de suas fronteiras tradicionais. Muitas empresas estão adotando práticas de caráter misto, ou seja, conjugando os procedimentos tradicionais da inovação fechada com as várias possibilidades da atuação aberta para encontrar o melhor caminho para inovar (Stal; Nohara; Chagas Jr., 2014).

Tendo em vista os vários tipos de inovação existentes na literatura, pode-se dizer ainda que todos esses conceitos são aplicáveis para qualquer setor da economia, incluindo os serviços públicos, como saúde e educação, e organizações não governamentais (ONGs) (OCDE, 2018). Este trabalho visou focar nesse último, ou seja, no terceiro setor, sob a perspectiva de um grande guarda-chuva denominado “inovação social”, que será abordado no Capítulo 3 de forma mais detalhada.

2.2. RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na definição da identidade da organização e na forma como seus membros percebem e lidam com desafios internos e externos. Para Schein (2010), ela é formada em três níveis: artefatos visíveis, sendo aspectos mais tangíveis, como a linguagem adotada, rituais e logotipos; valores compartilhados, sendo as crenças e valores que moldam atitudes e comportamentos; e pressupostos básicos inconscientes, ou seja, suposições, muitas vezes, não explícitas que orientam ações e decisões dos membros da organização, geralmente já enraizados, como a crença de que a hierarquia é fundamental para o sucesso da organização.

Além disso, Cunha e Carmo (2007) destacam que a cultura organizacional representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo, ou seja, ela é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser.

Dentro da gestão da inovação, Terra *et al.* (2018) destacam que em uma organização, a cultura é uma variável que segue a mudança de outras variáveis, tendo grande influência da alta administração, uma vez que “uma cultura de inovação obrigatoriamente começa no topo” (p. 204). Sendo assim, a cultura reflete aspectos de processos, políticas, sistemas e o próprio comportamento do líder.

Nesse sentido, a cultura organizacional servirá como um mecanismo de controle, atuando informalmente na aprovação ou proibição de determinados comportamentos (SANTOS, 2003).

Alguns autores ressaltam que a cultura pode se constituir como um facilitador ou um bloqueador de esforços de inovação. Por exemplo, Kaasa e Vadi (2010) registram o fato de a cultura tanto poder unificar comportamentos e pessoas como também se constituir em barreiras entre pessoas. Em uma abordagem sociológica, esses autores acrescentam que “cultura afeta inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades” (p. 584).

Dessa forma, Terra *et al.* (2018, p. 194) consideram que “culturas muito fortes devem, por sua vez, ser contrabalançadas por fortes incentivos à diversidade de personalidades, formações e oportunidades para experimentação”, a fim de mitigar barreiras à inovação. Nesse cenário, os autores consideram o estímulo à criatividade e o ambiente social à facilidade de se expressar o comportamento inovador.

Portanto, a cultura organizacional é vista como um dos determinantes da inovação, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçar ou inibir comportamentos que contribuam com inovações. Por isso, a inovação precisa ser acompanhada por um contexto, um ambiente organizacional adequado (Ahmed, 1998). Dessa forma, a sustentação de uma organização inovadora se dá por sua cultura organizacional, uma vez que a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que nela trabalham (Knox, 2002).

3. TERCEIRO SETOR E INOVAÇÃO SOCIAL

Este capítulo irá abordar os objetos de estudo desta pesquisa: terceiro setor e inovação social. Então, a partir das análises das terminologias apresentadas anteriormente e neste capítulo, se faz possível compreender a metodologia utilizada nesta pesquisa, que buscou identificar os fatores de contribuição para a capacidade de inovação social de Organizações da Sociedade Civil (OSCs), a partir de preceitos de cultura organizacional e das práticas de inovação aberta.

3.1. TERCEIRO SETOR

A sociedade civil é organizada em três setores. Assim sendo, o primeiro setor é representado pelo Estado, o segundo setor é compreendido como as organizações do mercado e o capital privado com finalidade lucrativa, e o terceiro setor é formado pelas organizações de iniciativas privadas (fundações e associações) sem fins lucrativos com sentido público (Smith, 1991). Esta seção abordará sobre o último.

3.1.1. ASPECTOS CONCEITUAIS

Em um contexto pós Segunda Guerra Mundial e em um desenrolar da Guerra Fria, a primeira conceituação para terceiro setor surgiu nos Estados Unidos da América. De acordo com Cardoso (2000), o termo foi lançado pelo americano John D. Rockefeller quando publicou o *The Third Sector X*, o primeiro estudo detalhado sobre a importância das iniciativas empresariais com sentido público na sociedade americana, mencionando a existência de um sistema de três setores: governo, mercado e setor privado sem fins lucrativos, em 1975. No Brasil, a expressão se popularizou na década de 1990, a partir de pesquisadores como Landim (1998).

Em seus estudos, Landim (1998) aponta o papel da Igreja Católica na configuração da sociedade brasileira e na legitimação do Estado colonizador. Dessa forma, passa-se a ter uma proximidade entre o Estado e as organizações da sociedade civil. Logo, foi durante o regime da Ditadura Militar, entre os anos 1960 e 1980, que mais surgiram Organizações Não Governamentais (ONGs) no Brasil, nascidas em função da luta política da sociedade civil

contra o regime autoritário. Nesse cenário, atuavam muito próximas da clandestinidade, ligadas a movimentos sociais de base, como a própria Igreja que, pela ação pastoral, assumiu uma posição de oposição ao Estado ditatorial, a partir de movimentos populares (Santana, 1992).

Quanto à expressão Organizações da Sociedade Civil (OSC), foi, também, a partir dos anos 1970 que “tornou-se típica a expressão ‘sociedade civil organizada’ (Oliveira; Haddad, 2001, p.62), disseminada com base na participação da sociedade em serviços de interesse públicos, até então exclusivo à esfera estatal. A partir disso, começou a existir o envolvimento da sociedade, principalmente, no que dizia respeito à justiça social e à promoção de causas de interesses coletivos. Esse conceito se estabeleceu ainda mais com a Constituição Federal do Brasil aprovada em 1988, regida por princípios fundamentais como cidadania, dignidade da pessoa humana, direitos sociais, valores sociais do trabalho e da livre iniciativa (Brasil, 1988).

Tendo em vista que o terceiro setor engloba todo tipo de organização sem fins lucrativos, sendo, portanto, uma esfera não homogênea, Salamon e Anheier (1992) propuseram cinco critérios estruturais e operacionais para definir tais organizações: elas devem ser formais, privadas, não-distributivas de lucros, autônomas e voluntárias.

Para o Manual do Terceiro Setor (TCE/SP, 2022, p. 9):

[...] A designação “terceiro setor” identifica área pertinente e implicada com a solução das questões sociais. É representado por cidadãos integrados em organizações sem fins lucrativos, não governamentais, e com objetivo final de gerar serviços de caráter público.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) segrega o terceiro setor em fundações privadas e associações sem fins lucrativos. Suas diferenciações, do ponto de vista legal, podem ser observadas no Quadro 1.

Quadro 1: Diferenças entre Fundação e Associação

FUNDAÇÃO	ASSOCIAÇÃO
Fundamentação legal contida nos artigos 62 a 69 do Código Civil.	Normas legais embasadas nos artigos 44 a 61 do Código Civil.
Instituída por meio de escritura pública ou testamento. Seu Estatuto e demais atos constitutivos estão condicionados à prévia aprovação do Ministério Público.	Estabelecida em decisão de Assembleia Geral, transcrita em ata própria com elaboração de Estatuto.
Existência de patrimônio doado à entidade pelos instituidores, com aprovação do Ministério Público, é condição essencial para sua criação.	É constituída por pessoas, facultada a existência de patrimônio, para sua criação.
Finalidade perene, de natureza religiosa, moral, cultural ou de assistência, indicadas pelo Instituidor.	A finalidade é pré-estabelecida pelos sócios fundadores e pode ser alterada.
Registros legais e formas de administração mais burocratizadas.	Registros legais e formas de administração mais simplificadas.

Fonte: adaptado de TCE/SP (2022, p. 10).

Ainda, toda entidade do terceiro setor é uma organização privada não lucrativa, mas nem toda organização privada não lucrativa é uma entidade do terceiro setor. Para serem consideradas organizações do terceiro setor, devem ser independentes, não terem fins lucrativos, não comporem parte orgânica de estruturas maiores e não representarem uma classe qualquer de indivíduos, além de prestarem serviços sociais (TCE/SP, 2022).

Nesse sentido, vale ressaltar algumas diferenças entre as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e os negócios sociais, termo amplamente discutido nos dias de hoje e que também se aproxima das causas sociais. Em nível internacional, existem diferentes perspectivas sobre o que caracteriza um negócio social, enquanto na Europa se enfatiza o formato coletivo e a participação social na governança (Galera; Borzaga, 2009), em países emergentes a discussão gira em torno da inclusão da população de baixa renda no mercado formal e da geração de impacto socioambiental (Pralhad; Hart, 2002). No entanto, no Brasil, ainda não há regulamentação legal específica que delimite o conceito de negócios sociais.

Para esta pesquisa, é importante destacar que negócios sociais não são tratados como OSCs, visto que, embora ambos possam atuar na promoção de impacto social, os negócios sociais operam a partir de lógicas de mercado, podendo ou não visar lucro (Yunus, 2007).

Diante disso, este trabalho focou exclusivamente em Organizações da Sociedade Civil juridicamente constituídas - associações e fundações -, não abrangendo negócios sociais em sua análise.

Bernardes (2014) propõe a localização das OSCs em uma posição intermediária, devido à sua natureza única e ao seu papel desempenhado na sociedade com a promoção do bem comum, agindo como agentes de mudança social e colaborando tanto com o setor público quanto com o setor privado, para alcançar objetivos sociais e humanitários, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3: Localização das Organizações da Sociedade Civil nos Três Setores



Fonte: adaptado de Bernardes (2014, p. 21).

Existem diferentes terminologias para citar as OSCs do terceiro setor, podendo ser organizações sem fins lucrativos, entidades de interesse social, entidades filantrópicas, organizações não governamentais (ONGs) e, ainda, nomenclaturas em diferentes culturas nacionais como “setor de caridade”, “setor independente”, “setor voluntário”, “economia social” (Alves, 2003).

3.1.2. ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL: CRÍTICAS, IMPACTO E ESTATÍSTICAS

Na literatura, há diferentes visões sobre o impacto e eficácia das OSCs na sociedade, aqui, serão observadas versões de duas perspectivas, ambas levantando dualidades. A primeira, aborda o papel potencialmente positivo das OSCs na democratização e participação social, ao mesmo tempo em que destaca as contradições e desafios associados à sua atuação, especialmente, em contextos de mudanças nas dinâmicas Estado-sociedade. Já a segunda, trata-se de contradições a respeito da atuação das OSCs na ampliação da capilaridade das políticas públicas e na complementaridade à atuação governamental.

Em relação à primeira perspectiva, as OSCs são apresentadas, com os movimentos sociais. Dentro desse ponto de vista, elas surgem como atores-chave para entender o processo de democratização e a crescente permeabilidade do Estado em relação às demandas sociais específicas capazes de provocar mudanças, ampliar direitos e aperfeiçoar mecanismos de representação e transparência pública (Lavalle; Barone, 2015).

Em contrapartida, autores, como Baião, Peci e Costa (2015), apontam contradições à atuação das OSCs, que são inerentes à esfera civil. Um primeiro ponto é a “mercantilização da sociedade civil”, ou seja, em contextos de redução do papel do Estado, as OSCs podem ser influenciadas por práticas mercantis, se assemelhando a organizações orientadas por lucro, como utilizando-se de parcerias comerciais. Um segundo, é a “burocratização da sociedade civil”, em um cenário onde as OSCs expandem as suas relações com o Estado, podendo se assemelhar às estruturas burocráticas do governo. Um terceiro e último ponto é o “risco à autonomia e liberdade”, visto que a “mercantilização” pode implicar que as organizações busquem interesses comerciais em detrimento dos objetivos sociais, enquanto a “burocratização” pode resultar em uma perda de flexibilidade e independência que geralmente caracterizam as organizações da sociedade civil.

A outra perspectiva é a de que as OSCs são entidades que desempenham um papel crucial na ampliação da capilaridade das políticas públicas, além de complementar a atuação governamental de maneira mais eficiente e contribuir para uma maior adesão das iniciativas à realidade local vivenciada por territórios e suas populações (Lima Neto, 2013). Por outro lado, elas também podem ser vistas como organizações que contribuem para a fragmentação e a dispersão das políticas, resultando em esforços descentralizados ou não coordenados, em contextos de redução das responsabilidades do Estado sobre a provisão de bens públicos,

alinhadas com interesses de seus financiadores ou grupos que representam ou vocalizam, capazes de mobilizar montantes significativos de recursos caracterizados por mecanismos frágeis de responsabilização e controle (Montaño, 2002).

Independente da visão que se adote sobre as OSCs, é considerável o número dessas organizações no Brasil. De acordo com a pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2023), até novembro de 2020, havia 815.676 organizações da sociedade civil ativas no Brasil. A Tabela 1 mostra melhor esse cenário.

Tabela 1: Distribuição das OSCs por natureza jurídica, segundo situação de atividade – Brasil (2020)

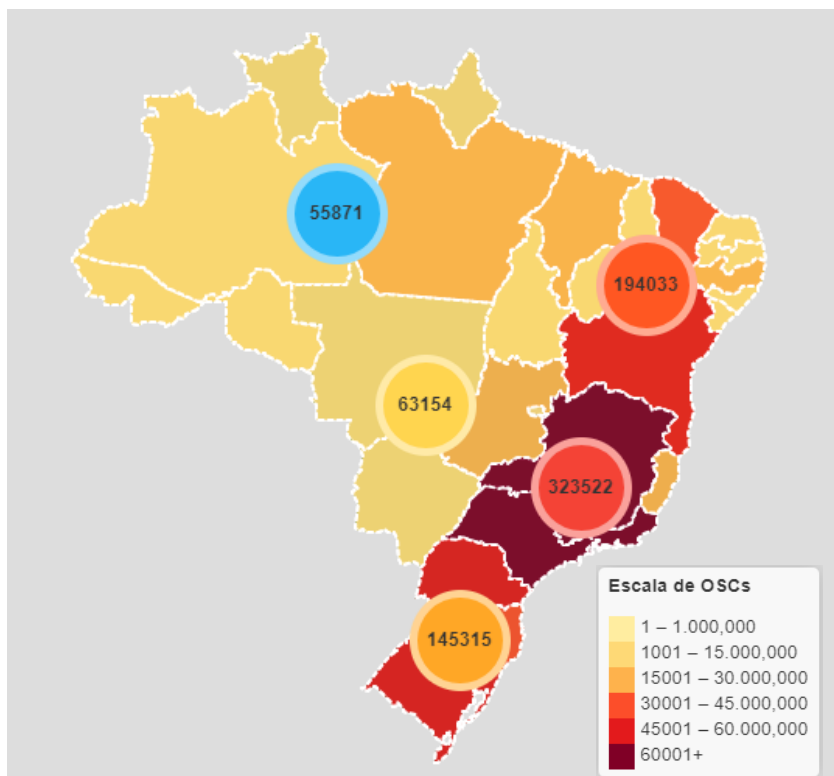
NATUREZA JURÍDICA	SITUAÇÃO DE ATIVIDADE						IDADE MÉDIA
	TOTAL		ATIVA		INATIVA		
	FREQUÊNCIA		FREQUÊNCIA		FREQUÊNCIA		
Associação privada	989.216	85,18	660.010	56,83	329.206	28,35	18,3
Fundação privada	18.724	1,61	12.211	1,05	6.513	0,56	19,1
Organização religiosa	151.951	13,08	142.029	12,23	9.922	0,85	12,6
Organização social	1.463	0,13	1.426	0,12	37	0,003	5,49
TOTAL	1.161.354	100,00	815.676	70,23	345.678	29,77	17,55

Fonte: adaptado de IPEA (2023, p. 19).

Para compreender a classificação apresentada na Tabela 1, algumas definições são necessárias. Segundo a Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, uma Organização Social (OS) é uma entidade privada sem fins lucrativos que desempenha atividades de interesse público em parceria com o Estado. Já as Organizações Religiosas são definidas pelo Código Civil Brasileiro, artigo 44 (Brasil, 1998) como pessoas jurídicas de direito privado, e a sua constituição e funcionamento são regidos pelos princípios da liberdade religiosa e autonomia.

Ainda, de acordo com a pesquisa realizada pelo IPEA, a maior parte dessas organizações se encontra na região Sudeste (41,5%), seguida pelas regiões Nordeste (24,7%), Sul (18,4%), Centro-Oeste (8,2%) e Norte (7,2%), como pode-se observar no Mapa 1.

Mapa 1: Distribuição das OSCs por região no Brasil



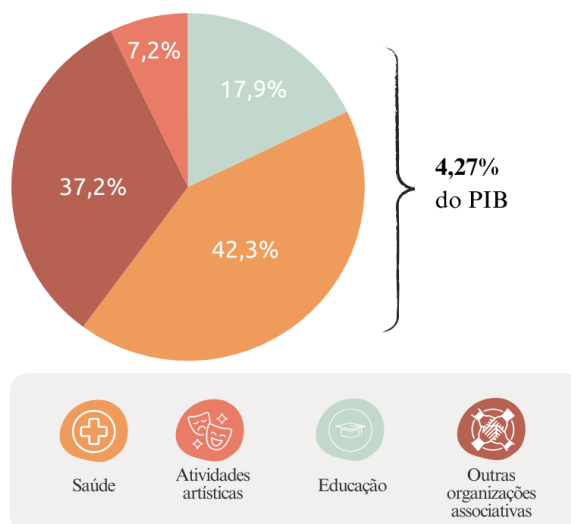
Fonte: IPEA (2023), apud Mapa das Organizações da Sociedade Civil.

A Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE, 2023, p. 5) ainda contribui para a importância expressiva de OSCs no Brasil durante o período da Pandemia da Covid-19:

[...] A atuação das Organizações da Sociedade Civil tem aumentado no país, ocupando papel fundamental na gestão e execução de iniciativas de interesse coletivo. (...) Esse cenário ficou ainda mais evidente com a pandemia da Covid-19, onde vimos de perto a relevância dessas organizações na prontidão da resposta à crise e no seu alcance às comunidades por todo o país, tanto em atuação direta, como através de parcerias com o Estado ou com entidades privadas.

Ainda há a importância na economia brasileira. Uma pesquisa realizada pela FIPE em 2015, avaliou uma contribuição do terceiro setor de 4,27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, sendo consideradas quatro atividades econômicas: saúde, educação, atividades artísticas e outras organizações associativas. O Gráfico 1 mostra a participação dessas atividades no valor adicionado.

Gráfico 1: Participação de atividades do terceiro setor no valor adicionado

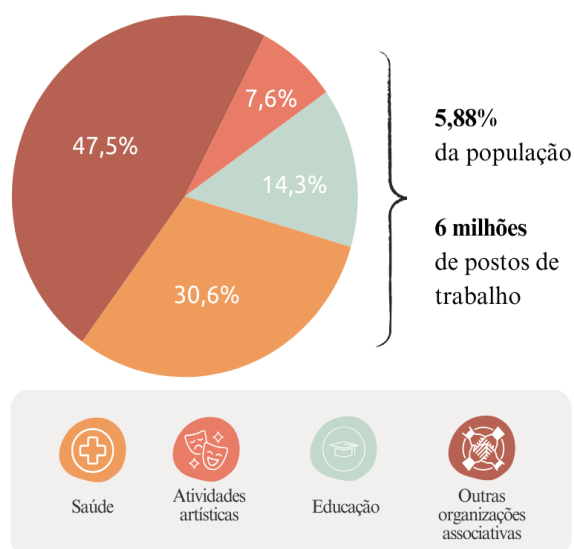


Fonte: adaptado de FIPE (2023, p. 13).

Esse montante equivalia a 220 bilhões de reais em 2015 e, como a pesquisa foi divulgada em 2023, ainda foi revelado que esse valor poderia valer 423 bilhões de reais em 2022 a preços correntes.

Todos esses dados podem ser convertidos em emprego. Em 2015, 5,88% dos postos de trabalho do Brasil estavam no terceiro setor, significando cerca de 6 milhões de postos ocupados, definidos por atividades conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2: Participação de atividades do terceiro setor na ocupação



Fonte: adaptado de FIPE (2023, p. 17).

Sendo assim, fica evidente a relevância das OSCs em diversos aspectos sociais, como a geração de empregos e o enfrentamento às pandemias, e econômicos, ajudando a promover o desenvolvimento do Brasil.

3.2. INOVAÇÃO SOCIAL

3.2.1. ASPECTOS CONCEITUAIS

Para o contexto das inovações sociais, pode-se adaptar algumas das ideias associadas ao conceito schumpeteriano de inovação, levantadas no Capítulo 2. No entanto, é crucial observar várias diferenças significativas. Enquanto as concepções tradicionais schumpeterianas e neo-schumpeterianas têm como base a noção de resultado econômico e lucro, as inovações sociais, de maneira evidente e não tautológica, concentram-se nas questões sociais. Logo, existem alguns aspectos divergentes entre elas.

O primeiro diz respeito ao valor, já que enquanto a inovação tecnológica de Schumpeter trata da apropriação de valor, a inovação social se volta para a criação de valor (Santos, 2009). Dessa forma, enquanto a primeira parte do pressuposto de interesses de agentes econômicos, a segunda é voltada aos interesses de grupos sociais e comunidades. Mais do que isso, a compreensão do valor social se vale da criação de benefícios ou minimização de custos para a sociedade, a partir de esforços voltados para necessidades e problemas sociais, que extrapolam ganhos privados e benefícios gerais da atividade de mercado (Phills; Deiglmeier; Miller, 2013).

Santos (2009) ainda aponta uma diferença estratégica, enquanto de um lado buscam-se vantagens competitivas, de outro o objetivo é cooperar para resolver questões sociais. Tais cooperações são intensas, de modo a gerar transformações sociais duradouras e de impacto, trazendo mudanças nas relações e nas condições sociais.

Uma terceira diferença está no *locus* da inovação. A inovação tecnológica é centrada na empresa, mesmo em suas abordagens de inovação fechada e aberta (Chesbrough, 2006). Assim, altos investimentos em P&D são destinados a gerar inovações radicais e a promover o desenvolvimento de processos e produtos que visam a estratégias de diferenciação e competitividade no mercado. Enquanto que, a inovação social é voltada para as ações comunitárias e, frequentemente, começa com esforços pequenos e locais, pois os recursos de alavancagem são escassos (Goldsmith, 2010).

Além disso, Cloutier (2003) destaca que o processo de inovação é gerenciado de dentro para fora, isto é, pela introdução de um novo processo de produção, de um novo produto ou serviço dirigido ao mercado. Por outro lado, na inovação social o processo se desenvolve pela participação dos beneficiários e dos atores da comunidade durante todo o projeto. Sendo assim, passa a ser um processo de aprendizagem coletiva, utilizando-se das habilidades de indivíduos e grupos, que adquirem as capacidades necessárias para realizar as transformações sociais.

Assim como a inovação, a inovação social é um grande guarda-chuva que possui conceitos amplos e que podem ser abordados de diferentes maneiras por diversos autores. O Quadro 2 traz definições de inovação social segundo diferentes autores e fontes.

Quadro 2: Definição de inovação social segundo diferentes autores e fontes

AUTOR	CONCEITO
Taylor (1970)	Uma forma alternativa de agir e fazer as coisas, com o objetivo de enfrentar problemas sociais como a pobreza e a criminalidade, por meio da criação de novas práticas que buscam resolver essas questões.
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.
Mulgan (2006)	A introdução de novas práticas, ideias e modelos que atendem às necessidades sociais de maneira mais eficaz do que as soluções existentes.
Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)	Um processo colaborativo no qual novas respostas são desenvolvidas para abordar desafios sociais, envolvendo a participação ativa de comunidades e organizações.
Phills, Deiglmeier e Miller (2013)	O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.

Fonte: a autora; adaptado de Taylor (1970); Cloutier (2003); Mulgan (2006); Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010); Phills, Deiglmeier e Miller (2013).

Embora algumas abordagens defendam que toda inovação tem impacto social, este trabalho adotou uma definição específica de inovação social, focada na criação de valor social intencional e em mudanças estruturais para resolver problemas sociais. Assim, a inovação

social não é apenas um efeito colateral da inovação tradicional, mas sim um processo deliberado para gerar impacto positivo na sociedade.

A partir desses conceitos, pode-se dizer que a inovação social pode existir em diferentes tipos de organizações, mas Lévesque (2002) propõe que há maior disposição para ela no terceiro setor.

Para Lévesque (2002), as organizações da chamada economia social inovam, porque reúnem fatores produtivos diversos, têm foco em iniciativas associativistas e cooperativas locais, incluem os próprios usuários dos serviços nos processos de trabalho e estabelecem relações sociais voltadas para maior qualidade de vida no trabalho.

Assim sendo, este trabalho analisou fatores que contribuem para a capacidade de inovação social em organizações do terceiro setor, mais precisamente, em Organizações da Sociedade Civil.

3.2.2. FATORES DE CONTRIBUIÇÃO PARA A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SOCIAL DE OSCs

Se aproximando ao intuito desta pesquisa, parte-se da compreensão de que inovações sociais não ocorrem de forma involuntária; elas devem ser planejadas, coordenadas e orientadas com o objetivo específico de promover mudanças sociais por meio de novas práticas (Bignetti, 2011).

Dessa forma, embora as Organizações da Sociedade Civil atuem prioritariamente em causas sociais, não se pode presumir que todas praticam inovação social. Algumas mantêm abordagens tradicionais e estáveis ao longo do tempo, reproduzindo modelos estabelecidos e, mesmo tendo nascido com o propósito de transformação social, podem não promover inovações de fato.

Esta pesquisa parte, portanto, da hipótese de que a capacidade de inovação social varia entre as OSCs e buscou investigar em que medida os fatores que contribuem para essa capacidade estão presentes nas organizações analisadas.

Nesse sentido, Rodrigues, Sugahara e De Benedicto (2022) desenvolveram uma metodologia para analisar a Capacidade de Inovação Social no terceiro setor e em Negócios Sociais, a partir dos estudos de Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), que conceituaram a Capacidade de Inovação. O Quadro 3 mostra os fatores determinantes para a Capacidade de Inovação Social conforme os autores.

Quadro 3: Fatores de Capacidade de Inovação Social

FATORES	DESCRIÇÃO
Liderança facilitadora	Liderança exercida por indivíduos altamente capazes que atuam de forma democrática e facilitam o processo de inovação social, encorajando e apoiando o time a transcender seus interesses pessoais em prol da sociedade.
Intenção de Inovar Socialmente	Intenção da empresa em assumir riscos e fazer investimentos para favorecer, prioritariamente, a criação de valor social.
Gestão democrática	Gestão democrática da organização que valoriza a comunicação horizontal, relações de informalidade e autonomia para a criação de respostas aos problemas da sociedade encarados pela organização.
Co-criação da inovação social	Gestão colaborativa do processo de criação e desenvolvimento de inovações sociais, que promovam o empoderamento dos usuários considerando-os parte ativa de sua mudança.
Inovação social aberta	Difusão da inovação social para outras organizações e comunidades, por meio das estratégias <i>inbound</i> e <i>outbound</i> .

Fonte: adaptado de Rodrigues, Sugahara e De Benedicto (2022, p. 73).

De forma geral, Rodrigues, Sugahara e De Benedicto (2022) defendem os fatores que contribuem para a capacidade de inovação social nos âmbitos da cultura organizacional, seja na figura do líder ou nos aspectos da gestão democrática; da estratégia, com recursos focados para a inovação; gestão de projetos, já que “a Co-criação da Inovação compreende a participação ativa e o empoderamento na criação e na gestão dos projetos e atividades realizados, por parte dos beneficiados” (p. 74); e, no âmbito da inovação aberta, por meio das colaborações internas e externas.

Este trabalho adaptou os quatro primeiros fatores elencados pelos autores para analisar somente aspectos de culturais que contribuem para a capacidade de inovação social, também foi incluído o fator cinco, relacionado à inovação aberta, dado o papel colaborativo e interorganizacional que frequentemente caracteriza as inovações sociais.

Com base nos estudos de Rodrigues, Sugahara e De Benedicto (2022) e de autores como Vieira (2017), que já trabalharam com pesquisas sociais, além dos conceitos sobre inovação social e cultura difundidos anteriormente, tem-se os elementos do questionário (Anexo A).

4. RESULTADOS

A pesquisa foi realizada a partir de um questionário eletrônico composto por 22 perguntas, sendo 10 sobre informações sobre a OSC, três sobre o fator “Liderança Facilitadora”, duas sobre o fator “Intenção de Inovar Socialmente”, três sobre o fator “Gestão Democrática”, uma sobre o fator “Co-criação da Inovação Social” e três sobre o fator “Inovação Social Aberta”. Todos avaliados em escala *Likert* de 1 a 5, sendo que o mais próximo a 1 corresponde a “discordo totalmente” e o mais próximo a 5 sendo “concordo totalmente”.

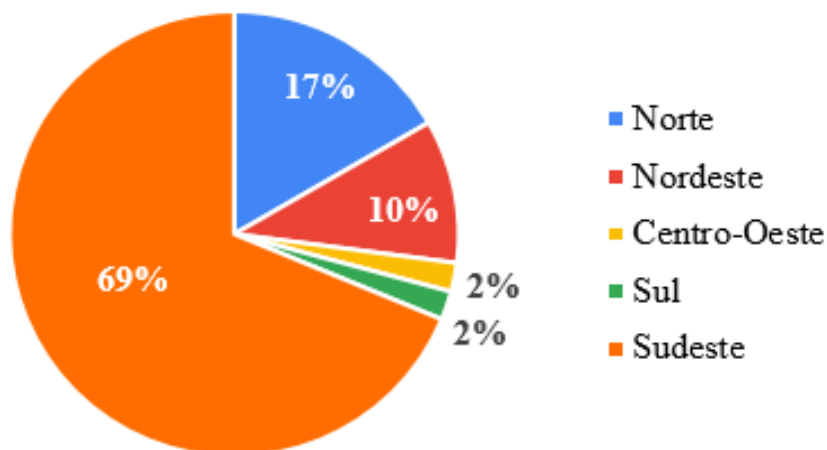
Com base nas respostas obtidas junto aos colaboradores das Organizações da Sociedade Civil participantes, os dados foram organizados, tabulados e cruzados entre si, a fim de aprofundar as análises e ampliar a compreensão das relações entre os fatores investigados e os objetivos inicialmente propostos por esta pesquisa.

4.1. CATEGORIZAÇÃO DA AMOSTRA

Esta pesquisa contou com a participação de 42 organizações do terceiro setor, conforme o recorte apresentado na Seção 1.2. Nesta seção, serão apresentados os principais dados de caracterização dessas Organizações da Sociedade Civil (OSCs), incluindo aspectos como região geográfica, tempo de existência, constituição jurídica e área de atuação. Dessa forma, será exposta uma visão geral do perfil das organizações participantes, situando o contexto dos resultados e, posteriormente, permitindo compreender possíveis influências dessas características sobre os fatores estudados neste trabalho.

Foram analisadas organizações de todo o território nacional brasileiro, sendo a sua maioria localizada na região Sudeste, com 69% de representatividade, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3: Distribuição percentual das Regiões Geográficas das OSCs respondentes

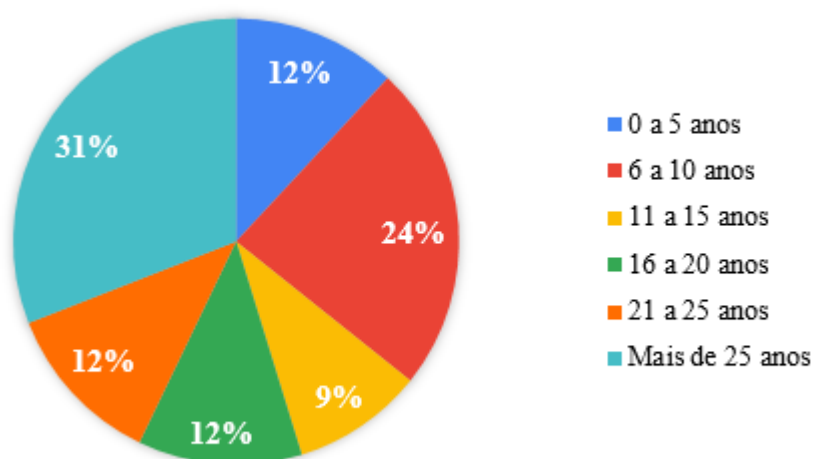


Fonte: elaborado pela autora.

É relevante observar, contudo, que essa informação se refere à sede ou matriz administrativa e não necessariamente à abrangência territorial das atividades e projetos, bem como relacionamentos com *stakeholders* que podem ocorrer em diferentes regiões do Brasil.

Em relação ao tempo de existência, a partir do Gráfico 4 observou-se uma distribuição variada entre as organizações participantes, incluindo tanto OSCs mais recentes quanto aquelas com trajetória consolidada ao longo de várias décadas.

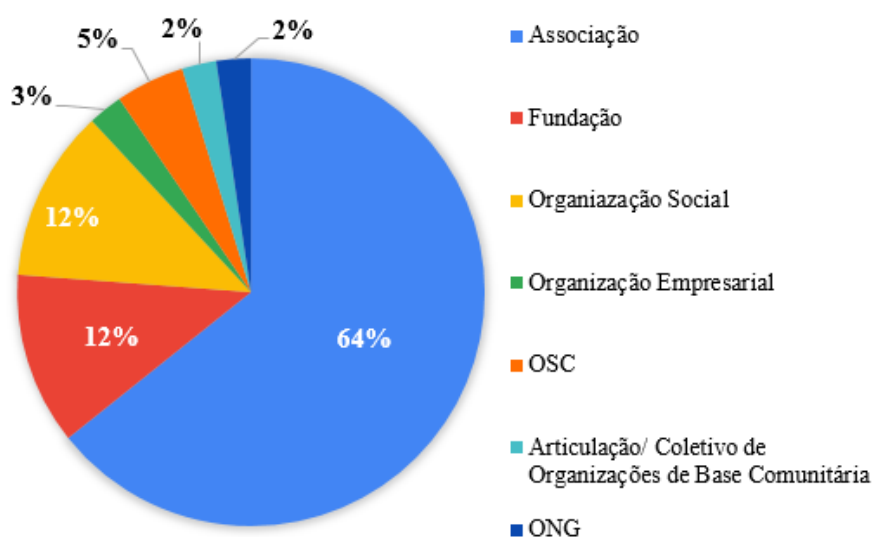
Gráfico 4: Distribuição percentual do Tempo de Existência das OSCs respondentes



Fonte: elaborado pela autora.

Em suas constituições jurídicas, as organizações participantes foram majoritariamente associações, representando 64% da amostra, seguidas de outros tipos como observado no Gráfico 5. Vale ressaltar que o formulário permitia a inserção livre de “outros tipos”, então, houveram respostas como “OSC”, “ONG” e “Articulação/ Coletivo de Organizações de Base Comunitária”. As respostas fornecidas pelas OSCs participantes foram respeitadas.

Gráfico 5: Distribuição percentual da Constituição Jurídica das OSCs respondentes



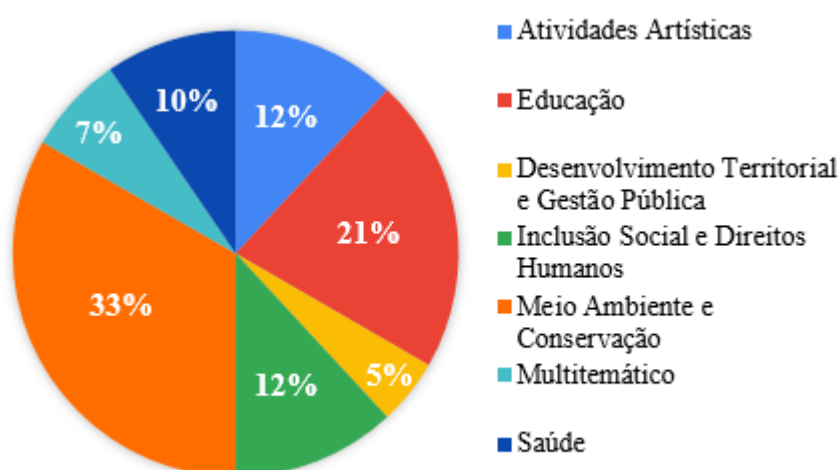
Fonte: elaborado pela autora.

Esse resultado está alinhado ao perfil predominante do terceiro setor no Brasil, em que as associações privadas representam a maior parte das OSCs formalmente constituídas.

Em relação à área de atuação, além das opções de saúde, atividades artísticas e educação, o formulário contou com uma categoria aberta para “outras organizações associativas”. As respostas livres fornecidas nesta última foram revisadas e agrupadas em categorias temáticas, como Meio Ambiente e Conservação, e Inclusão Social e Direitos Humanos. Ainda, foi criada a categoria multitemático, para organizações que indicaram temas de diferentes naturezas em suas atuações.

A partir do Gráfico 6 observou-se diversidade entre as OSCs respondentes, abrangendo principalmente os setores de Meio Ambiente e Conservação, e Educação, com 33% e 21% da amostra respectivamente.

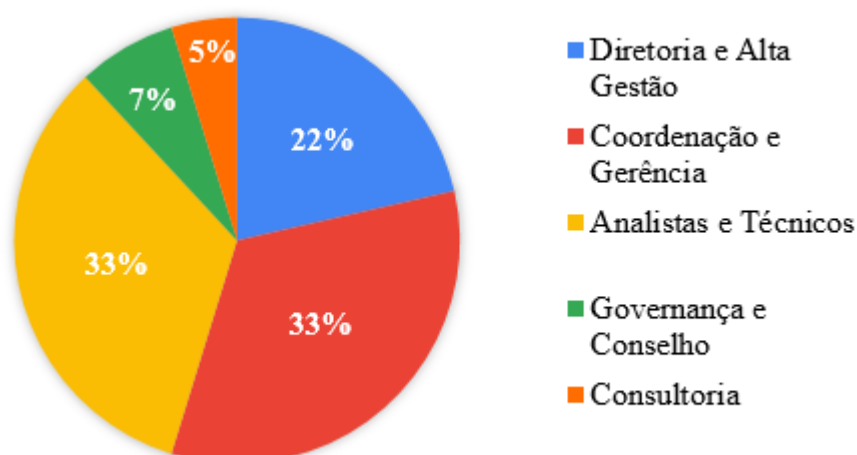
Gráfico 6: Distribuição percentual das Áreas de Atuação das OSCs respondentes



Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, para esta análise se fez necessário observar o perfil dos respondentes em relação aos seus cargos, conforme ilustrado no Gráfico 7.

Gráfico 7: Distribuição percentual dos Cargos dos Colaboradores das OSCs respondentes



Fonte: elaborado pela autora.

Observou-se que 55% ocupavam posições de liderança nas organizações, ou seja, diretoria e alta gestão, e coordenação e gerência. Esse perfil gerencial pode influenciar as respostas, já que reflete predominantemente a percepção de quem ocupa funções decisórias sobre a gestão e a estratégia institucional.

4.2. RESULTADOS DOS FATORES DE CONTRIBUIÇÃO PARA A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SOCIAL

Após a caracterização da amostra, foram analisadas as respostas referentes aos fatores que contribuem para a capacidade de inovação social nas Organizações da Sociedade Civil participantes. Nesta seção, serão apresentados os resultados gerais para cada fator investigado, “Liderança Facilitadora”, “Intenção de Inovar Socialmente”, “Gestão Democrática”, “Co-criação da Inovação Social” e “Inovação Social Aberta”, com base nas médias simples das avaliações obtidas no questionário, a partir da escala *Likert* de 1 a 5, sendo que o mais próximo a 1 correspondendo a “discordo totalmente” e o mais próximo a 5 sendo “concordo totalmente”. Logo, essa etapa buscou identificar tendências e padrões gerais entre as OSCs, servindo como base para análises comparativas mais detalhadas na próxima seção.

4.2.1. LIDERANÇA FACILITADORA

O fator “Liderança Facilitadora” foi avaliado por meio de três questões específicas. A Tabela 2 apresenta as médias simples obtidas em cada uma e a média geral, enquanto o Gráfico 8 demonstra a distribuição das respostas, permitindo visualizar a variação de percepções entre os participantes.

Tabela 2: Médias gerais simples das questões avaliadas para o Fator de Contribuição “Liderança Facilitadora”

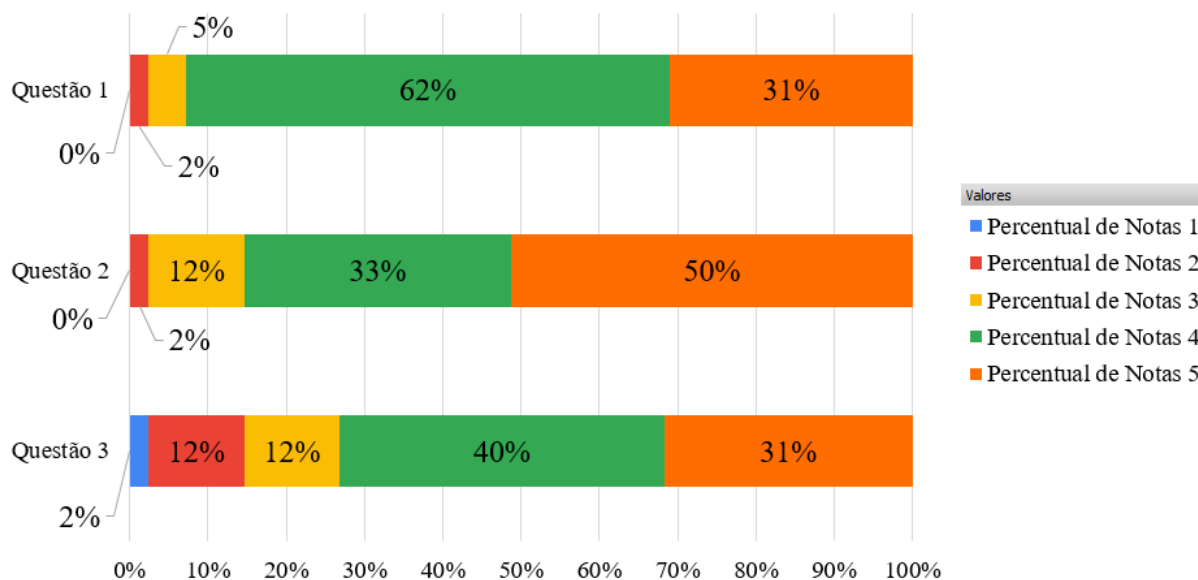
QUESTÃO	MÉDIA
Questão 1: As lideranças possuem habilidade de comunicação.	4,21
Questão 2: As lideranças estimulam ativamente uma cultura de criatividade e inovação.	4,33
Questão 3: As decisões sobre os projetos e trabalhos são tomadas de maneira participativa entre os envolvidos.	3,83
Média Geral do Fator	4,12

Fonte: elaborado pela autora.

As médias observadas indicaram uma avaliação positiva quanto à habilidade de comunicação e ao estímulo à cultura de criatividade, mas com pontuação relativamente menor na participação nas decisões. Nesse contexto, vale destacar que, considerando o perfil dos

respondentes predominantemente formado por diretores e gestores, as avaliações sobre liderança podem refletir a visão da própria alta gestão.

Gráfico 8: Distribuição percentual das respostas para o Fator de Contribuição “Liderança Facilitadora”



Fonte: elaborado pela autora.

O Gráfico 8 revela nuances importantes na percepção dos respondentes. A Questão 1, que avalia a habilidade de comunicação das lideranças, e a Questão 2, que trata do estímulo à criatividade e inovação por parte das lideranças, apresentaram uma concentração significativa de respostas nas notas 4 e 5, ocupando 93% e 83% das distribuições das notas, respectivamente. Esses resultados indicam forte concordância com as afirmações propostas nas questões e reforçam as médias elevadas observadas. Já a Questão 3, que aborda a participação nas decisões e que obteve uma menor média, possui uma distribuição mais dispersa, com 12% dos respondentes atribuindo tanto para a nota 2 quanto para a nota 3 e 2% de aparecimento de nota 1. Isso sugere que apesar da valorização de aspectos como comunicação e estímulo à inovação, a tomada de decisão participativa ainda não é plenamente consolidada em todas as organizações.

4.2.2. INTENÇÃO DE INOVAR SOCIALMENTE

Esse fator foi avaliado em duas questões, que abordaram diretamente a forma como a inovação social é pensada e planejada nas organizações, representando o momento do

questionário em que o tema “inovação” apareceu de forma mais explícita para os respondentes. Abaixo, na Tabela 3, têm-se as médias obtidas e no Gráfico 9 a distribuição das respostas.

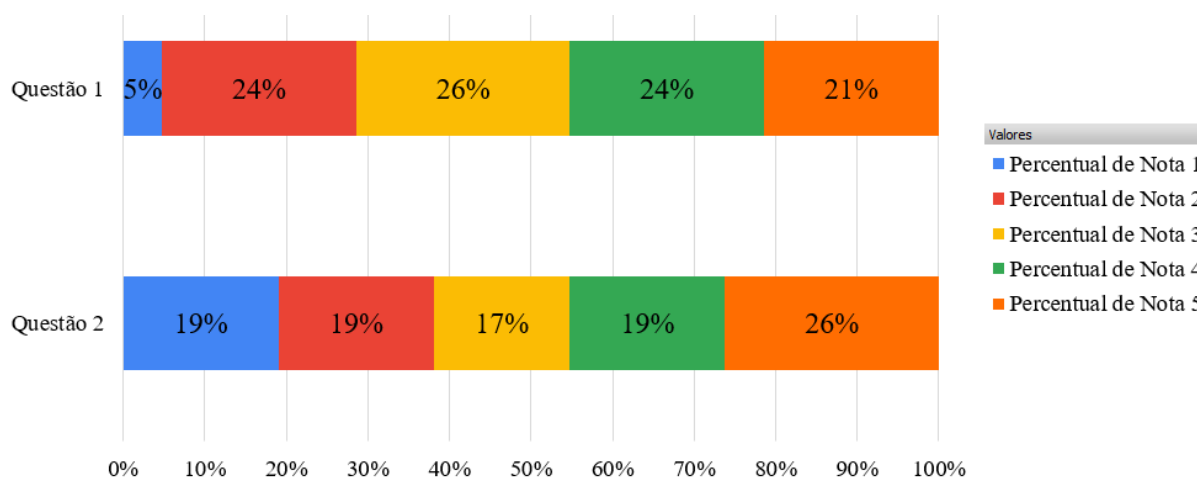
Tabela 3: Médias gerais simples das questões avaliadas para o Fator de Contribuição “Intenção de Inovar Socialmente”

QUESTÃO	MÉDIA
Questão 1: A visão de futuro sobre como a organização se desenvolve com a inovação é compartilhada entre os colaboradores.	3,33
Questão 2: A inovação está inserida na estratégia da organização.	3,14
Média Geral do Fator	3,23

Fonte: elaborado pela autora.

As médias apresentadas estiveram entre os menores resultados médios entre todos os fatores analisados na pesquisa, sugerindo que, de forma geral, a intenção de inovar socialmente se apresentou como um ponto menos consolidado nas práticas das OSCs participantes. Além disso, existiu uma leve diferença entre as duas questões, com a primeira média, 3,33, um pouco mais alta, o que indicou uma tendência à discussão e ao compartilhamento de ideias sobre inovação entre os colaboradores. Contudo, a segunda média, 3,14, um tanto mais baixa demonstrou que esse movimento ainda se encontrava, em grande parte, no campo das ideias, sem estar formalmente incorporado como parte da gestão estratégica das organizações.

Gráfico 9: Distribuição percentual das respostas para o Fator de Contribuição “Intenção de Inovar Socialmente”



Fonte: elaborado pela autora.

O Gráfico 9 complementa a análise da Intenção de Inovar Socialmente, evidenciando uma distribuição mais dispersa nas respostas quando comparada a outros fatores da pesquisa. Na Questão 1, que aborda o compartilhamento da visão de futuro sobre inovação entre os colaboradores, observa-se uma concentração mais equilibrada entre as notas 3 (26%), 4 (24%) e 5 (21%), mas com presença relevante de avaliações mais baixas, com 24% das respostas atribuídas à nota 2 e 5% à nota 1. Já na Questão 2, que trata da presença da inovação na estratégia organizacional, a dispersão foi ainda mais acentuada, com 19% das respostas tanto na nota 1 quanto na nota 2, além de percentuais divididos entre notas 3 (17%), 4 (19%) e 5 (26%). Esses resultados reforçam a percepção levantada na média de que, embora exista alguma discussão sobre inovação no ambiente organizacional, sua consolidação como diretriz estratégica ainda está em desenvolvimento em parte significativa das OSCs analisadas.

4.2.3. GESTÃO DEMOCRÁTICA

O fator “Gestão Democrática” foi avaliado dentro de três questões, a Tabela 4 mostra as médias refletidas e o Gráfico 10 a distribuição das respostas, permitindo identificar como os colaboradores perceberam as práticas organizacionais voltadas à autonomia, à comunicação e ao estímulo à geração de ideias.

Tabela 4: Médias gerais simples das questões avaliadas para o Fator de Contribuição “Gestão Democrática”

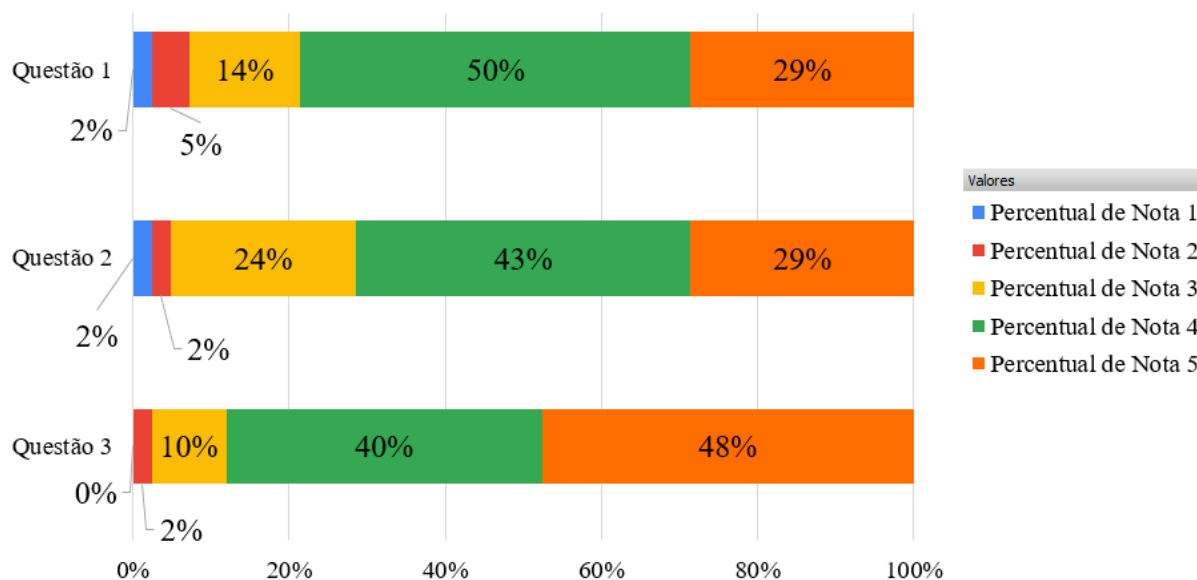
QUESTÃO	MÉDIA
Questão 1: Os colaboradores possuem autonomia para resolver os problemas relacionados ao trabalho.	3,97
Questão 2: A estrutura organizacional facilita a comunicação.	3,92
Questão 3: Os colaboradores são incentivados a criar ideias visando melhorar os serviços, produtos e/ou projetos da organização.	4,33
Média Geral do Fator	4,07

Fonte: elaborado pela autora.

As médias apresentadas indicaram uma positiva desse fator, com valores próximos ou superiores a 4, sugerindo que as OSCs participantes já apresentavam características importantes de uma cultura organizacional voltada para inovação social. Nesse sentido, vale ressaltar a média mais alta na questão referente ao incentivo à criação de ideias, de 4,33, indicando que as organizações demonstraram maior ênfase em fomentar a criatividade e a inovação entre os

colaboradores, valores culturais que favorecem a inovação social no ambiente interno das OSCs.

Gráfico 10: Distribuição percentual das respostas para o Fator de Contribuição “Gestão Democrática”



Fonte: elaborado pela autora.

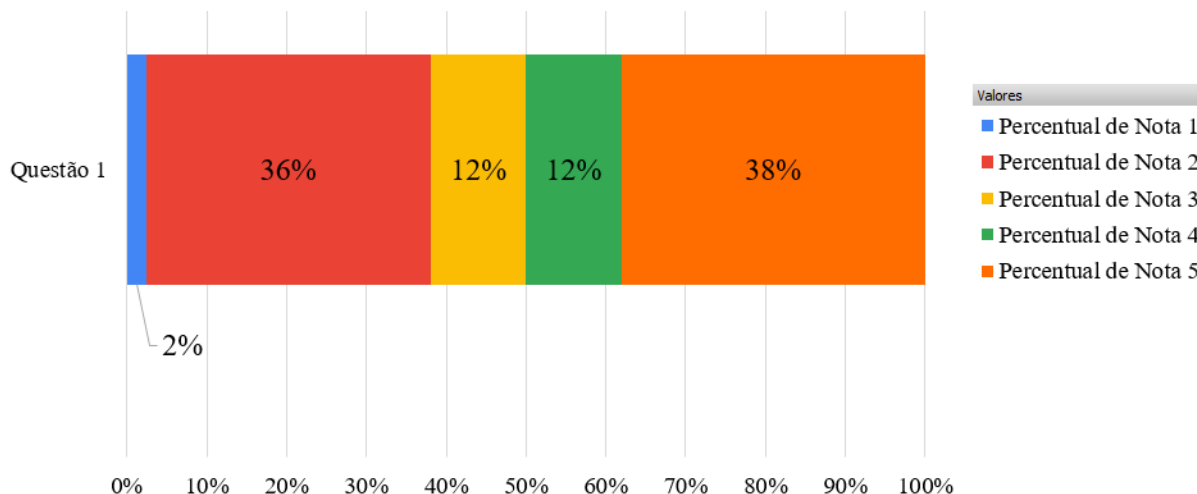
O Gráfico 10 reforça os resultados médios obtidos, apontando para uma tendência positiva entre os respondentes, com forte concentração nas notas 4 e 5. Contudo, vale observar a distribuição das notas medianas (3) e baixas (1 e 2). Na Questão 1, sobre autonomia para resolver problemas relacionados ao trabalho, houve maior concentração de notas 4 (50%) do que de notas 5 (29%) e os valores baixos receberam apenas 7% das avaliações. A Questão 2, que avalia a facilidade de comunicação na estrutura organizacional, também revelou um padrão semelhante, com 43% das respostas em notas 4 e 29% em notas 5, mas com uma ligeira elevação nas avaliações medianas e baixas (24% de nota 3 e 4% somadas entre notas 1 e 2). Por último, a Questão 3, que trata do incentivo à criação de ideias, apresentou o melhor desempenho, com 88% das respostas ficando entre as notas 4 (40%) e 5 (48%), sem registros de nota 1, e apenas 10% atribuindo nota 3. Essa distribuição reforça uma maior consolidação do incentivo à criatividade nas OSCs analisadas.

4.2.4. CO-CRIAÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL

Fator avaliado por meio de uma única questão, “A organização trabalha junto com os beneficiários atendidos no desenvolvimento de novos serviços, produtos e/ou projetos”. Nesse

sentido, a média encontrada foi de 3,47, indicando uma percepção moderada da prática de co-criação nas OSCs respondentes. O Gráfico 11 abaixo mostra como se deu a distribuição das respostas

Gráfico 11 Distribuição percentual das respostas para o Fator de Contribuição “Co-criação da Inovação Social”



Fonte: elaborado pela autora.

Apesar de esse não ter sido o fator com a menor média encontrada dentre todos os fatores investigados, a média encontrada sugere que a participação ativa dos beneficiários no processo inovativo ainda não é uma prática amplamente consolidada nas OSCs participantes. Além disso, o Gráfico 11 mostra um certo equilíbrio entre as notas baixas (1 e 2) e moderadas (3) e as notas altas (4 e 5), apresentando o mesmo percentual de 12% para as notas 3 e 4 e também o mesmo para as notas 1 e 2, que somam 38% e a nota 5, espelhando o gráfico ao meio. Isso demonstra um forte contraste nas percepções dos respondentes e que em cerca da metade das OSCs analisadas envolver os próprios sujeitos impactados na formulação de soluções ainda é algo em desenvolvimento ou, quando acontece, ainda é de forma muito pontual.

4.2.5. INOVAÇÃO SOCIAL ABERTA

A Inovação Social Aberta se difere dos demais fatores analisados, que são intrinsecamente ligados à cultura organizacional. Ela se destaca por avaliar práticas externas de colaboração e articulação com outras organizações e comunidades. Dessa forma, ela foi avaliada dentro de três questões, a Tabela 5 mostra as médias encontradas e o Gráfico 12 a distribuição das respostas.

Tabela 5: Médias gerais simples das questões avaliadas para o Fator de Contribuição “Inovação Social Aberta”

QUESTÃO	MÉDIA
Questão 1: A organização capta oportunidades de inovação fora de sua fronteira por meio de parcerias com outras organizações.	3,28
Questão 2: As parcerias da organização permitem fornecer informações relevantes para inovação para além de sua fronteira.	3,76
Questão 3: A organização participa ativamente de comunidades que fomentam a troca de experiências em inovação com foco no impacto social.	3,47
Média Geral do Fator	3,50

Fonte: elaborado pela autora.

As análises das OSCs respondentes revelam uma tendência moderada de atuação em rede, com indícios de abertura, mas ainda sem forte consolidação das práticas de inovação aberta. A média mais baixa, de 3,28, sugere que a captação ativa de oportunidades externas por meio de parcerias ainda é uma prática pouco expressiva. Por outro lado, a média mais elevada, de 3,76, indica que, quando essas parcerias existem, elas são percebidas como fontes relevantes de compartilhamento de conhecimento. Por fim, a média de 3,47 para a participação em comunidades de troca de experiências reforça a percepção de que a cultura de colaboração e aprendizagem em rede, práticas de inovação aberta, ainda está em desenvolvimento.

Gráfico 12: Distribuição percentual das respostas para o Fator de Contribuição “Inovação Social Aberta”



Fonte: elaborado pela autora.

O Gráfico 12 reforça a percepção de que a cultura da inovação aberta ainda está em processo de amadurecimento entre as OSCs respondentes. Na Questão 1, referente à captação de oportunidades externas por meio de parcerias, apenas 45% dos respondentes atribuíram notas 4 ou 5, enquanto 55% deram notas entre 1 e 3, sendo 12% em nota 1, o maior índice de baixa concordância entre todas as questões do fator, o que ajuda a justificar a menor média registrada (3,28). A Questão 2, que avalia a qualidade das parcerias como fonte de informação para inovação, apresentou a distribuição mais equilibrada, com 60% das respostas ficando entre as notas 4 e 5, o que reforça sua média superior (3,76). Por fim, na Questão 3, sobre participação em comunidades de troca de experiências, observa-se um contraste, embora 33% tenham atribuído nota 5, 31% deram nota 2 e 17% nota 3, sugerindo uma polarização de percepções quanto à integração em redes.

4.3. ANÁLISES COMPARATIVAS

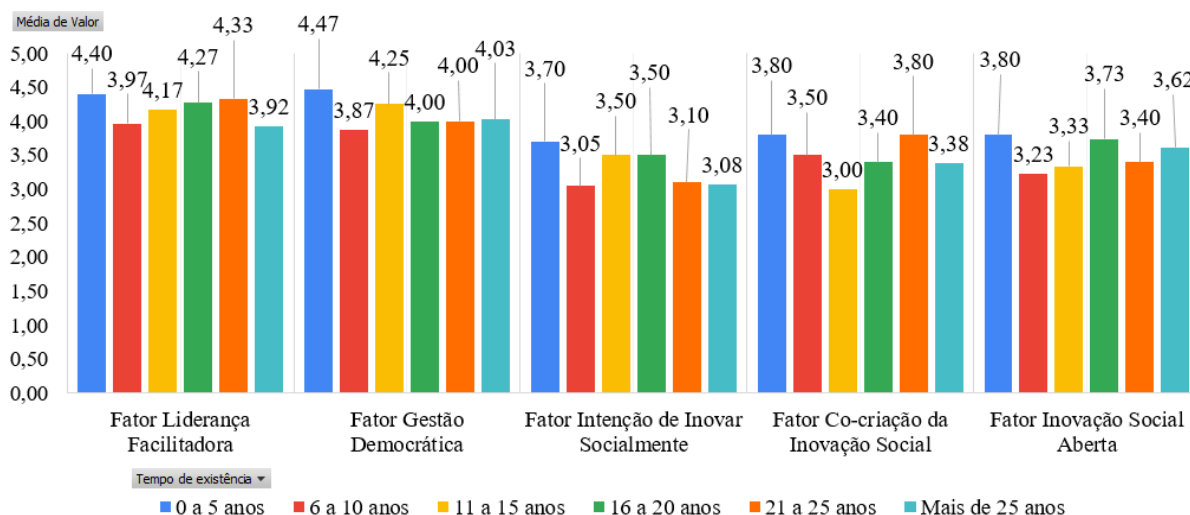
Nesta seção serão apresentados cruzamentos estratégicos entre os fatores de contribuição para a capacidade de inovação social analisados e duas variáveis da caracterização da amostra: tempo de existência e área de atuação da organização. O objetivo será identificar padrões ou diferenças significativas que contribuam para compreender como aspectos culturais e estruturais podem influenciar a capacidade de inovação social das OSCs respondentes.

4.3.1. COMPARATIVO POR TEMPO DE EXISTÊNCIA

O tempo de existência das organizações participantes foi coletado na pesquisa a partir de uma categorização por faixas etárias, permitindo observar diferentes estágios de maturidade institucional. As categorias foram organizadas da seguinte forma: a primeira faixa, de 0 a 5 anos, contempla organizações recém-criadas, ainda em processo de estruturação e consolidação; a segunda, de 6 a 10 anos, representa aquelas em fase de crescimento, geralmente já estabilizadas em suas práticas iniciais; a terceira, de 11 a 15 anos, inclui organizações com trajetória intermediária; a faixa de 16 a 20 anos refere-se a organizações com trajetória mais consolidada; a de 21 a 25 anos sinaliza OSCs com longa atuação, podendo indicar amadurecimento institucional; por fim, a categoria “mais de 25 anos” abrange organizações historicamente estabelecidas, com ampla vivência no setor e possíveis modelos de gestão mais enraizados. A partir disso, foi analisado se existe alguma tendência aos fatores de contribuição

para a capacidade de inovação social relacionada à maturidade cronológica das OSCs participantes. O Gráfico 13 mostra as médias gerais de cada um dos cinco fatores analisados por tempo de existência das organizações.

Gráfico 13: Média dos Fatores de Contribuição para a Capacidade de Inovação Social por Faixa de Tempo de Existência das OSCs



Fonte: elaborado pela autora.

De modo geral, o Gráfico 13 mostra que o tempo de existência não é um determinante direto para os fatores que contribuem para capacidade de inovação social nas OSCs analisadas, já que a maioria dos fatores não possui uma variação significativa entre as faixas etárias. Isso sugere que aspectos culturais como liderança, co-criação e práticas de inovação aberta não estão necessariamente relacionados ao tempo de existência, mas sim à intencionalidade e práticas específicas adotadas pelas organizações.

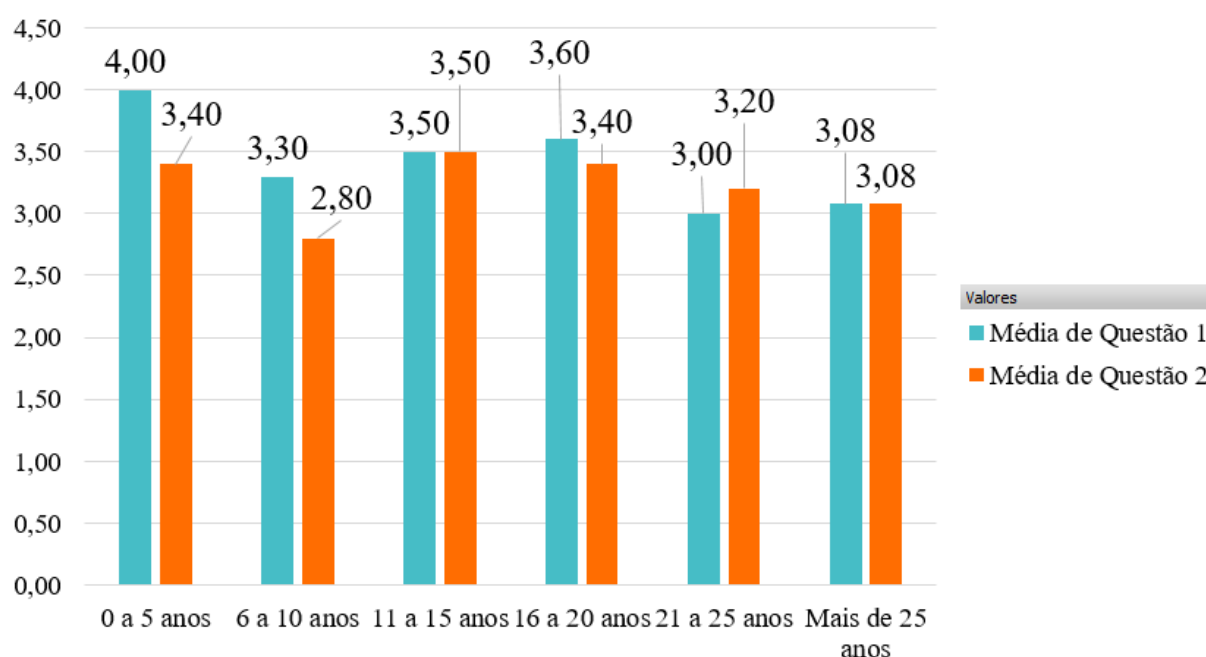
Por outro lado, vale observar possíveis tendências nos fatores “Gestão Democrática” e “Intenção de Inovar Socialmente”. No primeiro, percebe-se uma tendência sutil, porém consistente, de queda nas médias. Vale ressaltar que as variações são relativamente pequenas - entre 4,47 (0 a 5 anos) e 3,87 (6 a 10 anos) -, mantendo-se próximas da média 4, após 10 anos de existência, o que indica uma percepção ainda positiva em relação a esse fator. No entanto, os valores não voltam a ser tão altos em organizações mais antigas como foram em organizações recém-criadas. Esse leve declínio pode sugerir que, com o amadurecimento institucional e o aumento da complexidade organizacional, aspectos como participação, escuta ativa e autonomia dos colaboradores tendem a ser menos priorizados, seja por demandas

operacionais mais rígidas, aparecimento de uma estrutura organizacional mais hierarquizada ou desafios institucionais, dificultando a democratização.

O segundo, “Intenção de Inovar Socialmente” também sugere um comportamento levemente oscilatório. Percebe-se que, as OSCs com 6 a 10 anos, assim como em “Gestão Democrática”, apresentaram as menores médias (3,05), o que pode indicar uma fase de reestruturação ou transição institucional. Por exemplo, uma possível transição entre informalidade inicial e estruturação mais profissional, em que a inovação ainda não está plenamente inserida nas estratégias organizacionais. Enquanto que OSCs com até 5 anos e as faixas entre 11 a 20 anos demonstraram as maiores médias (3,70 e 3,50, respectivamente), o que pode refletir tanto o entusiasmo de organizações recém-criadas quanto a maturidade de organizações que passaram por fases de consolidação.

Uma boa forma de analisar melhor esse comportamento é observando como se deram as respostas das OSCs em cada uma das duas questões levantadas no fator “Intenção de Inovar Socialmente” a partir dos seus tempos de existência. O Gráfico 14 apresenta esse recorte com as médias obtidas em cada questão, sendo elas: (1) “A visão de futuro sobre como a organização se desenvolve com a inovação é compartilhada entre os colaboradores” e (2) “A inovação está inserida na estratégia organizacional da organização”.

Gráfico 14: Médias das Questões sobre “Intenção de Inovar Socialmente”, por Tempo de Existência das Organizações



Fonte: elaborado pela autora.

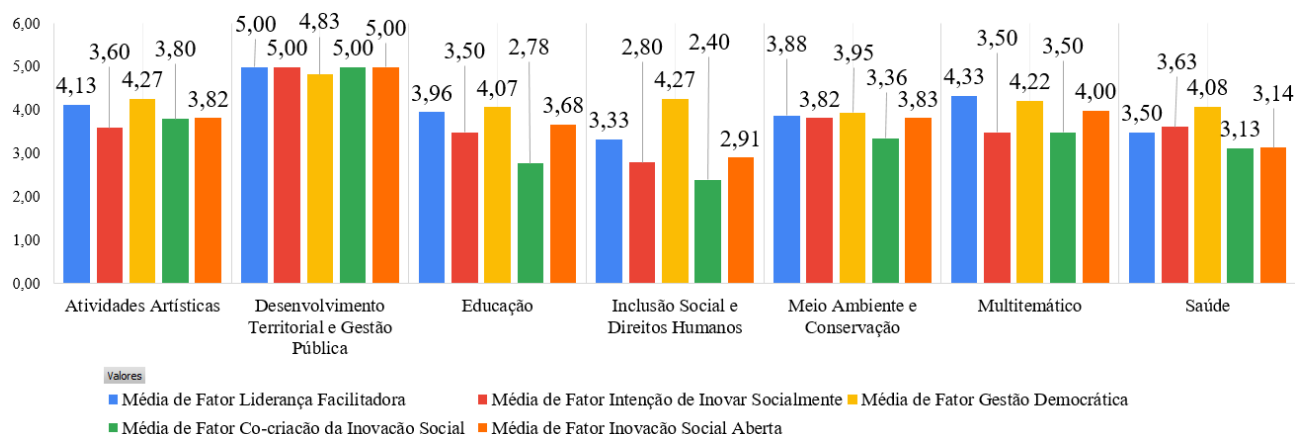
A partir do Gráfico 14, nota-se que as organizações com até 5 anos apresentaram as médias mais elevadas, 4,00 na questão 1 e 3,40 na questão 2, reforçando a ideia de um forte entusiasmo e disposição inicial em relação à inovação. No entanto, essa percepção parece diminuir entre 6 e 10 anos. A média de 3,30 na questão 1, indica que a visão de como a OSC se desenvolve com a inovação passou a ser menos compartilhada internamente, passou a se falar menos de inovação, e a média de 2,80 na questão 2, a menor média observada, mostra que a inovação pouco faz parte da estratégia institucional. Ou seja, esses parâmetros reforçam a hipótese de que a faixa de 6 a 10 anos indica um possível período de transição em que a formalização e os desafios estruturais dificultam a consolidação da inovação como parte da estratégia dessas OSCs.

Prosseguindo com a análise, as organizações nas faixas de 11 a 20 anos, anteriormente com as segundas maiores médias gerais observadas, têm uma leve recuperação nas duas questões levantadas, - faixa de 11 a 15 anos com médias 3,50 (1 e 2) e faixa de 16 a 20 anos com médias 3,60 (1) e 3,40 (2) - reforçando a hipótese de amadurecimento e retomada do compromisso com práticas inovadoras, mas ainda não tão forte como nas organizações recém-criadas. Por fim, entre organizações com mais de 21 anos, ou seja, as duas últimas faixas, os resultados voltam a cair, o que pode sinalizar certa resistência à mudança ou um enraizamento em práticas mais tradicionais.

4.3.2. COMPARATIVO POR ÁREA DE ATUAÇÃO

As áreas de atuação das OSCs participantes foram categorizadas em sete temas, como apresentado na seção 4.1 de “Categorização da Amostra”. Foi visto que na porção de 42 respondentes, os temas de atuação mais frequentes foram Meio Ambiente e Conservação (33%) e Educação (21%), juntas correspondendo a mais da metade das respostas obtidas. Nesse sentido, se faz interessante analisar como os fatores de contribuição para a capacidade de inovação social se comportam em diferentes áreas de atuação. O Gráfico 15 mostra as médias gerais de cada um dos cinco fatores analisados por esses temas.

Gráfico 15: Média dos Fatores de Contribuição para a Capacidade de Inovação Social por Área de Atuação



Fonte: elaborado pela autora.

Em primeiro lugar, é importante destacar que os dados devem ser interpretados com cautela. A presença de amostras reduzidas em áreas como Desenvolvimento Territorial e Gestão Pública (5% da amostra), Multitemático (7% da amostra) e Saúde (10% da amostra) limita a capacidade de generalização dos resultados. Além disso, o perfil dos respondentes, 55% composto por lideranças ou cargos de alta gestão, também pode ter gerado viés nas respostas, como comentado na seção 4.1.

Apesar dessas limitações, alguns padrões interessantes podem ser observados. Na área de Inclusão Social e Direitos Humanos (12% da amostra) houve uma disparidade relativa entre os fatores analisados. O fator “Gestão Democrática” se destacou com média de 4,27, enquanto os demais fatores ficaram em valores de moderados a baixos, especialmente a “Intenção de Inovar Socialmente” (2,80) e “Co-criação da Inovação Social” (2,40). Essa diferença pode sugerir que, embora exista valorização da autonomia interna e comunicação, essa cultura ainda não se traduz em práticas efetivas de inovação como, por exemplo, na participação ativa dos públicos atendidos.

Quando comparadas, as áreas de Educação e Meio Ambiente e Conservação exibem diferenças interessantes. Em Educação houve maior variação entre as médias apresentadas nos fatores, enquanto que em Meio Ambiente e Conservação, elas variaram menos e apresentaram resultados maiores. Dois fatores que valem ressaltar são “Intenção de Inovar Socialmente”, com média de 3,50 em Educação e de 3,82 em Meio Ambiente e Conservação e “Co-criação da Inovação Social” com 2,78 e 3,36 respectivamente. Apesar de serem as áreas de atuação mais frequentes da pesquisa, Meio Ambiente e Conservação contou com 14 respondentes, contra os 9 respondentes em Educação, o que indica que mesmo com a oportunidade de maior

oscilação nas percepções das OSCs, as organizações ambientais são vistas com maior maturidade para incorporar fatores que contribuem para a inovação social.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo geral investigar e apresentar os perfis de capacidade de inovação social nas Organizações da Sociedade Civil (OSCs) no Brasil, a partir da análise de fatores associados à cultura organizacional voltada para a inovação, além da prática de inovação social aberta. Para isso, foi aplicada uma pesquisa com OSCs de diferentes regiões, idades, constituições jurídicas e áreas de atuação, com um questionário estruturado em cinco fatores considerados contribuintes para a capacidade de inovar socialmente.

Ainda, é importante destacar que o foco deste estudo não esteve em mensurar a presença ou a ausência da inovação social em si, mas sim em identificar aspectos que favorecem ou dificultam sua ocorrência dentro das organizações participantes. Nesse sentido, os fatores, adaptados dos estudos de Rodrigues, Sugahara e De Benedicto (2022), analisados - “Liderança Facilitadora”, “Intenção de Inovar Socialmente”, “Gestão Democrática”, “Co-criação da Inovação Social” e “Inovação Social Aberta” - representam dimensões relevantes que contribuem para a construção de um ambiente organizacional propício à inovação social.

Ainda que os dados obtidos tenham fornecido percepções interessantes, é importante reconhecer que a amostra da pesquisa, composta por 42 organizações, traz consigo algumas limitações. Entre elas, destaca-se o número restrito de respondentes por organização (apenas um por OSC) e o fato de que a maioria ocupa cargos de alta gestão, o que pode ter influenciado a percepção sobre alguns dos fatores avaliados. Além disso, algumas análises comparativas foram prejudicadas pelos tamanhos amostrais reduzidos em determinadas categorias, como área de atuação e faixa etária organizacional.

Apesar dessas limitações, os resultados permitiram observar tendências importantes. O fator de contribuição para a capacidade de inovação social que obteve maior média geral foi o de “Liderança Facilitadora” (4,12), sugerindo que as lideranças das OSCs participantes são amplamente percebidas como comunicativas e incentivadoras da inovação. No entanto, observou-se que a participação efetiva dos colaboradores nos processos decisórios ainda pode ser aprimorada, revelando um espaço para avanços na democratização da gestão.

O segundo fator de contribuição com maior média geral observada foi o de “Gestão Democrática” (4,07), especialmente na questão relacionada ao incentivo à criação de ideias. Ainda assim, os dados indicaram que aspectos como a comunicação interna e a autonomia no

trabalho nem sempre estão igualmente consolidados, sinalizando oportunidades de desenvolvimento em algumas organizações.

Em contrapartida, os fatores de contribuição “Co-criação da Inovação Social” e “Inovação Social Aberta” apresentaram médias moderadas, 3,47 e 3,50, respectivamente. A co-criação, entendida como o envolvimento ativo dos beneficiários na construção de soluções, foi pouco expressiva nas respostas, o que levanta um alerta. Apesar da intencionalidade transformadora das OSCs, há um possível distanciamento entre a proposta e a efetiva incorporação dos beneficiários como agentes ativos no processo de inovação, o que pode comprometer a legitimidade e a efetividade das inovações sociais implementadas. Já no fator de “Inovação Social Aberta”, percebeu-se que, embora existam práticas pontuais de trocas e parcerias, elas ainda não fazem parte de um modelo sistemático, ainda é algo em desenvolvimento. Dessa forma, observando ambos os resultados, esses fatores indicam que possivelmente ainda não existe a cultura de buscar a inovação fora da organização, contando mais com ideias e propostas geradas internamente.

Por fim, o fator com a média mais baixa foi o de “Intenção de Inovar Socialmente”, sugerindo que, embora exista um discurso voltado à inovação, principalmente em organizações mais jovens, a incorporação dessa visão nas estratégias organizacionais ainda é algo em desenvolvimento. A trajetória decrescente das médias no “Comparativo por Tempo de Existência” indica que a consolidação da inovação como valor institucional requer esforço contínuo.

Além disso, as análises comparativas permitiram observar, ainda que de maneira exploratória, possíveis diferenças entre os perfis de capacidade que contribuem para a inovação social. As OSCs da área de atuação de Meio Ambiente e Conservação demonstraram maior alinhamento aos fatores analisados, enquanto organizações da área de Inclusão Social e Direitos Humanos apresentaram desafios específicos, como a menor média no fator “Gestão Democrática”. Já a análise por tempo de existência revelou que, nas OSCs mais jovens, observa-se uma maior presença do discurso da inovação, especialmente no fator “Intenção de Inovar Socialmente”. Ainda que não se possa afirmar, sem dados longitudinais, que essa intencionalidade se perde com o tempo, as médias mais baixas entre as OSCs mais antigas podem indicar um distanciamento gradual dessa perspectiva, evidenciando a importância de políticas e práticas que incentivem a permanência da inovação como valor estratégico ao longo dos anos.

Essas constatações reforçam que a inovação social não depende apenas da intuição ou boa vontade dos gestores, mas da construção de uma cultura organizacional que favoreça a experimentação, a escuta, o engajamento dos públicos impactados e a abertura para trocas externas. Sendo assim, os dados aqui apresentados representam um ponto de partida para discussões mais aprofundadas sobre os fatores que fortalecem ou limitam a capacidade de inovar socialmente nas Organizações da Sociedade Civil brasileiras.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o número de respondentes por organização, incluindo perspectivas diversas dentro da mesma entidade, como diferentes cargos. Além disso, recortes mais específicos por território, tipo de serviço prestado ou maturidade institucional podem oferecer novas possibilidades de análise e aprofundamento sobre a inovação social no terceiro setor.

REFERÊNCIAS

ABEPRO (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO). **A profissão de Engenharia de Produção**. Disponível em: <https://portal.abepro.org.br/profissao/>. Acesso em 29 Nov. 2023.

AHMED, P. K. **Culture and climate for innovation**. *European Journal of Innovation Management*. Melbourne: European Journal of Innovation Management, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.

ALVES, S. **Racionalidade, carisma e tradição: nas organizações empresariais contemporâneas**. Universitária UFPE, 2003.

BAIÃO, A. L.; PECI, A.; COSTA, C. C. de M. **Parcerias entre Estado e sociedade civil na perspectiva do capital social**. Salvador: Organizações e Sociedade, v. 22, n. 74, p. 345-365, 2015.

BERNARDES, L. S. **Processo de formulação e implementação de estratégias: um estudo de caso em uma associação de classe do estado de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração). Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina, 2014.

BIGNETTI, L. P. **As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa**. *Ciências Sociais Unisinos*, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 10.406 de 2002**. Código Civil. Brasília, DF: Diário Oficial da União, Poder Executivo, 2002.

BRASIL. **Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998.** Código Civil. Brasília, DF: Diário Oficial da União, Poder Executivo, 1998.

CARDOSO, R. **Cidadania empresarial: o desafio da responsabilidade.** São Paulo: Suplemento especial BR/EUA, p. 115-120, 2000.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: Researching a new paradigm.** Oxford: Oxford University Press, 2006.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology.** Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHIBÁS, F. O. **Barreiras à comunicação e criatividade organizacional: um estudo em hotéis brasileiros e cubanos.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** Quebec: Cahiers du CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales), ET0314, 2003.

CUNHA, C.; CARMO, S. **A cultura e o clima organizacional e suas consequências no planejamento de carreira.** Belém: 2007.

DEFOURNY, J. **Introduction: from third sector to social enterprise.** In: BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. The emergence of social enterprise. Londres: Routledge Studies of Voluntary and Non-profit Organizations, p. 1-28, 2001.

FIPE (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS). **A importância do terceiro setor para o PIB do Brasil.** 2023. Disponível em: https://sitawi.net/wp-content/uploads/2023/03/miolo_terceirosetor-resumo-web2003.pdf. Acesso em: 24 Nov. 2023.

FLEURY, Afonso et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora Unicamp, 2008.

GALERA, G.; BORZAGA, C. **Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation**. Social Enterprise Journal, v. 5, n. 3, p. 210–228, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 6. ed., 2017.

GOLDSMITH, S. **The power of social innovation: How civic entre-preneurs ignite community networks for good**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

GRIZENDI, E. **Manual de orientações gerais sobre inovação**. Brasília, DF: Ministério das Relações Exteriores, 2011.

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?edicao=24159&t=destaque>. Acesso em: 22 Nov. 2023.

IPEA (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA). **Dinâmicas do terceiro setor no Brasil: trajetórias de criação e fechamento de organizações da sociedade civil de 1901 a 2020**. Rio de Janeiro: IPEA, 2023. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11453/2/TD_2891_Web.pdf. Acesso em: 24 Nov. 2023.

IPEA (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA), 2023 apud Mapa das Organizações da Sociedade Civil. **Mapa**. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/mapa>. Acesso em: 29 Nov. 2023.

KAASA, A.; VADI, M. **How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries.** Tartu: Economics of Innovation and New Technology, v. 19, n. 7, p. 583-604, 2010.

KNOX, S. **The boardroom agenda: developing the innovative organization.** Corporate Governance, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002.

LANDIM, L. **Ações em sociedade.** Rio de Janeiro: Nau, 1998.

LAVALLE, A. G.; BARONE, L. S. **Conselhos, associações e desigualdade. Trajetórias das desigualdades: como o Brasil mudou nos últimos cinquenta anos.** São Paulo: Editora Unesp, p. 51-76, 2015.

LÉVESQUE, B. **Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres?** Montreal: Cahiers du CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales), v. 0205, 2002.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes.** Archives of Psychology, v. 140, p. 1-55, 1932.

LIMA NETO, F. **Relação com o Estado na visão das ONGs: uma sociologia das percepções.** Brasília: Ipea, 2013.

MENEZES, E. M., SILVA E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social.** São Paulo: Cortez, 2002.

NELSON, R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica.** Campinas: Editora Unicamp, 2005.

MULGAN, G. **The process of social innovation**. Innovations: Technology, Governance, Globalization, v. 1, n. 2, p. 145–162, 2006.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. The Young Foundation and the National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA), 2010.

OCDE (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO). **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Paris: OCDE, 3. ed., 2005.

OCDE (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO). **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Paris: OCDE, 4. ed., 2018.

OLIVEIRA, A. C.; HADDAD, S. **As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação**. Cadernos de Pesquisa, n. 112, p. 61-83, 2001.

PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. **Rediscovering social innovation**. Stanford Social Innovation Review, v. 1, p. 89-98, 2013.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. **The fortune at the bottom of the pyramid**. Strategy + Business, v.1, n. 26, p. 1–14, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 4. ed., 2017.

RODRIGUES, E. L.; SUGAHARA, C. R.; DE BENEDICTO, S. C. **Capacidade de inovação social no terceiro setor e em negócios sociais**. Revista De Empreendedorismo, Negócios E Inovação, v. 7, n. 2, p. 68–94, 2022.

SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. **In search of the non-profit sector I: the question of definitions**. Norwell: Voluntas, v. 3, n .2, 1992.

SANTANA, M.G.F.S. **Organizações não-governamentais no Brasil: um estudo de caso.** Salvador: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 1992.

SANTOS, B de S. **Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitismo multicultural.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SANTOS, F. M. **A positive theory of social entrepreneurship.** França: Social Innovation Centre, 2009.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1997.

SMITH, D. H. **Four sectors or five? Retaining the member-benefit sector.** Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v. 20, n. 2, p. 137-150, 1991.

STAL, E.; NOHARA J. J.; CHAGAS JR. M. F. **Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras.** São Paulo: Revista de Administração e Inovação, v. 11, n. 2, p. 295-320, 2014.

TAYLOR, J. **Introducing social innovation.** The Journal of Applied Behavioral Science, v. 6, n. 6, p. 69-77, 1970.

TCE/SP (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO). **Manual do terceiro setor.** São Paulo, 2022.

TERRA, J. C. C. *et al.* **10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change.** West Sussex: John Wiley & Sons, 5. ed., 2015.

VALLADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A.; DI SERIO, L. C. **Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 5, p. 598-626, 2014.

VIEIRA, L. M. **Gestão da inovação em negócios sociais no Brasil**. 2017. Trabalho de conclusão de curso (Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

WEST, J. **Does appropriability enable or retard open innovation? in open innovation: researching a new paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

YUNUS, M. **Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism**. New York: Public Affairs, 2007.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Seção 1 - Informações sobre a organização e você

Nome da organização:

Sua função ou cargo:

Site da organização, caso houver:

Região(s) em que a organização está localizada:

- ☐ Centro-Oeste
- ☐ Nordeste
- ☐ Norte
- ☐ Sudeste
- ☐ Sul

Qual o tempo de existência da organização?

- ☐ 0 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ 16 a 20 anos
- ☐ 21 a 25 anos
- ☐ Mais de 25 anos

Qual a constituição jurídica da organização?

- ☐ Associação
- ☐ Fundação
- ☐ Organização Religiosa
- ☐ Organização Social
- ☐ Outro

Qual a área de atuação da organização?

- ☐ Educação
- ☐ Saúde
- ☐ Atividades Artísticas
- ☐ Outros

Sua organização realiza alguma atividade contínua de produção ou prestação de serviços (gratuitos ou pagos), como cursos, oficinas, atendimentos, produção de bens, etc?

- ☐ Sim
- ☐ Não

A sua organização possui autonomia administrativa e não está subordinada diretamente a uma empresa ou organização estatal?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Os colaboradores da sua organização são exclusivamente voluntários?

- ☐ Sim
- ☐ Não

As seções do quadro abaixo tiveram suas perguntas avaliadas em *Escala Likert*. Assim sendo, elas tratam-se de afirmações que tiveram escalas de avaliação variando de 1 a 5, sendo que o mais próximo a 1 corresponde a “discordo totalmente” e o mais próximo a 5 sendo “concordo totalmente”, conforme detalhado na seção 1.4, Definição da Metodologia, deste trabalho.

SEÇÃO/ FATOR	PERGUNTAS
1. Liderança Facilitadora	● As lideranças possuem habilidade de comunicação. ● As lideranças estimulam ativamente uma cultura de criatividade e inovação. ● As decisões sobre os projetos e trabalhos são tomadas de maneira

	participativa entre os envolvidos.
2. Intenção de Inovar Socialmente	• A visão de futuro sobre como a organização se desenvolve com a inovação é compartilhada entre os colaboradores. • A inovação está inserida na estratégia organizacional da organização.
3. Gestão Democrática	• Os colaboradores possuem autonomia para resolver os problemas relacionados ao trabalho. • A estrutura organizacional facilita a comunicação. • Os colaboradores são incentivados a criar ideias visando melhorar os serviços, produtos e/ou projetos da organização.
4. Co criação da Inovação social	• A organização trabalha junto com os beneficiários atendidos no desenvolvimento de novos serviços, produtos e/ou projetos.
5. Inovação social Aberta	• A organização capta oportunidades de inovação fora de sua fronteira por meio de parcerias com outras organizações. • As parcerias da organização permitem fornecer informações relevantes para inovação para além de sua fronteira. • A organização participa ativamente de comunidades que fomentam a troca de experiências em inovação com foco no impacto social.

Este questionário foi adaptado para um formulário eletrônico, a fim de coletar as respostas das organizações, conforme o foco da pesquisa.

ANEXO B - TERMO DE AUTENCIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 19 de agosto de 2025.

Gabriella de Barros Pereira

NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

GBarros

ASSINATURA

201849033

Matrícula

140.455.456-46

CPF

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.