

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

CLEBERLI FABIANO COSTA DE ARRUDA

**INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: ESTUDO DE CASO DO SERVIÇO
SOCIAL DO COMÉRCIO (SESC) – RS**

Porto Alegre

2018

CLEBERLI FABIANO COSTA DE ARRUDA

**INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: ESTUDO DE CASO DO SERVIÇO
SOCIAL DO COMÉRCIO (SESC) – RS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios Nível Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Senna Venzke

Porto Alegre

2018

A779i Arruda, Cleberli Fabiano Costa de
Inovação em organizações híbridas: estudo de caso do
Serviço Social do Comércio (Sesc)- RS / Cleberli Fabiano Costa
de Arruda. – 2018.
123 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do
Rio dos Sinos (UNISINOS), Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Negócios, Nível Mestrado Profissional, Porto Alegre, BR-
RS, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Senna Venzke

1. Organizações Híbridas. 2. Inovação social. 3. Serviço Social do
Comércio: Sesc - RS. I. Título.

CDU 658.89

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Bibliotecária responsável Mara Solange Franke CRB 10/1787

CLEBERLI FABIANO COSTA DE ARRUDA

**INOVAÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: ESTUDO DE CASO DO
SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO (SESC) – RS**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre pelo
Programa de Pós-Graduação em Gestão e
Negócios da Universidade do Vale do Rio dos
Sinos – UNISINOS.

BANCA EXAMINADORA:

Professora Dra. Karine de Mello Freire

Professora Dra. Kadigia Faccin

Professor Orientador: Dr. Claudio Senna Venzke

Aos meus pais, Bertolina e Salatiel Stievens de Arruda (In memorian), meus eternos professores.

À minha esposa, Cristiane, companheira de todos os momentos.

E, especialmente, à minha filha Ana Clara (In memorian), minha eterna inspiração.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço ao Professor Dr. Claudio Senna Venzke, orientador deste trabalho, pela disposição de assumir o desafio, pela compreensão das dificuldades e pelas instigantes observações realizadas no transcurso do mesmo.

À minha esposa, Cristiane Duarte, pelo apoio, ajuda e, ainda, por compartilhar comigo sua experiência como pesquisadora, entendendo as inúmeras vezes que me ausentei, por causa das aulas, ou mesmo estando presente.

Aos meus colegas de mestrado, pelos momentos de aprendizagem, trocas de experiências, pelas alegrias e pelo apoio nos momentos mais difíceis que vivi.

A todos os gestores que, generosamente, dedicaram seu tempo às respostas da pesquisa e às entrevistas, trazendo informações extremamente valiosas para o trabalho.

Aos meus colegas da Unidade Operacional do SESC Canoas que, por inúmeras vezes, me apoiaram, suportando minha ausência com autonomia e responsabilidade.

À direção do SESC Rio Grande do Sul, na pessoa do Diretor Regional Luiz Tadeu Piva, pelo apoio, incentivo pelo tema escolhido, bem como pelo apoio da instituição através do programa de auxílio à educação, do qual fui beneficiado.

RESUMO

Esta dissertação versa sobre a inovação sob a ótica das organizações híbridas, tendo como objeto de estudo o Serviço Social do Comércio do Rio Grande do Sul (SESC-RS). A temática torna-se relevante pela necessidade de se avançar o conhecimento no campo de inovação social em organizações híbridas, gerando elementos, principalmente, às organizações do terceiro setor, com objetivo de apoiar na geração e na concretização de inovações sociais. Nesta perspectiva, o objetivo geral desta dissertação foi identificar as possibilidades de inovação no SESC-RS, considerando suas barreiras e facilitadores, bem como as particularidades das organizações híbridas. Como objetivos específicos, este trabalho buscou (1) analisar o SESC-RS sob a luz da teoria das organizações híbridas; (2) medir o grau de inovação na organização SESC-RS, abrangendo a inovação social; (3) reconhecer os aspectos facilitadores e barreiras quanto às dimensões da inovação; e (4) fornecer subsídios para a formulação de estratégias para o fortalecimento da inovação no SESC-RS. Com o intuito de atender os objetivos propostos, realizou-se inicialmente uma pesquisa nos principais periódicos quanto às particularidades de empresas híbridas e sobre inovação social para, assim, analisar o SESC-RS sob a luz das organizações híbridas. Como método, optou-se pela utilização da pesquisa quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa buscou medir o grau de inovação no SESC-RS por meio do mapa da inovação, direcionada aos atuais 42 gestores das Unidades Operacionais (UO) do SESC-RS. Para reconhecer os aspectos facilitadores e barreiras quanto às dimensões de inovação, aplicou-se uma entrevista estruturada com 6 gerentes executivos do SESC-RS, ligados diretamente à atividade fim, bem como à coordenação de produtos/serviços ofertados pela organização. Com base no método eleito, foi possível principalmente caracterizar as dimensões de hibridismo do SESC, bem como relacionar as dimensões da inovação com as do hibridismo. Como principais resultados oriundos da análise do SESC-RS sob a luz do hibridismo, confirma-se o que fora levantado na literatura: uma organização com aparentes contradições em suas lógicas de negócio e uma mescla de nuances entre o público e o privado, encontrando dificuldades com a rigidez e a morosidade em seus processos. Também foi possível medir o grau de inovação, constatando-se que o SESC-RS pode ser considerado “pouco inovador”, com um escore total de 2,69. Também foi possível identificar algumas barreiras à inovação: normas e procedimentos, falta de cooperação entre áreas/equipes, falta de clareza quanto ao desenvolvimento estratégico de pessoas, entre outros. Já quanto aos facilitadores para a inovação, foram identificados: a autonomia tanto para a tomada de decisão quanto para a proposição de novas ideias ou projetos, apoio da alta direção, entre outros. Por fim, com base

nas informações identificadas, foi possível fornecer subsídios para a formulação de estratégias para o fortalecimento da inovação social do SESC-RS.

Palavras-chave: Organizações híbridas; inovação; inovação social; SESC- RS.

ABSTRACT

This dissertation discusses innovation under the optics of hybrid organizations, focusing on the study object of Serviço Social do Comércio do Rio Grande do Sul (SESC-RS). The subject is relevant because the necessity of knowledge increasement in the field of social innovation, creating elements, manly to the Third Sector organizations, aiming the support in the production and realization of social innovations. On this perspective, the general objective of this dissertation is to identify the possibilities of innovations at SESC-RS, considering its obstacles and facilitators as well hybrid organizations' particularities. As specific objective, this research seeks to: (1) analyze the SESC-RS under the hybrid organizations' theory; (2) measure the level of innovation at the SESC-RS as organization, embracing the social innovation; (3) recognize the facilitators and obstacles in the innovation dimensions; and (4) provide subsidies for the formulation of strategies to the strengthening of innovation at SESC-RS. To accomplish the proposed objectives, a research about the particularities of hybrid organization and social innovations was developed using as base main journals, thus analyzing the SESC-RS under the hybrid organizations optics. The methodology chosen was the quantitative and qualitative research. The quantitative research seeked to measure the level of innovation at SESC-RS by the innovation map, directed to the 42 current managers of the Operational Units ("Unidades Operacionais" or "UO"). To recognize the facilitators and obstacles in the innovation aspects, a structured interview was applied to 6 executive managers of SESC-RS, directly related to core business as well as coordination of products/services offered by the organization. Based on the chosen methodology, it was possible to characterize the dimensions of hybridism of SESC and correlate the dimensions of innovation and of hybridism. The main results derived from the analyses of SESC-RS under the optics of hybridism. It confirmed the literary proposal: an organization with apparent contradictions in its business logic and a mixture of nuances between the public and private, finding difficulties with the rigidity and morosity in its process. It was also possible to measure the level of innovation, establishing that SESC-RS might be considered "little innovative" with a total score of 2,69. Some innovations barriers were also possible to identify: standards and proceedings, lack of cooperation between areas/teams, lack of public strategic development, among others. As for the innovation facilitators, they were identified: the autonomy, both for decision-making and proposition of new ideas and projects; the support of senior management, among others. In conclusion, based on the identified informations, it was possible to provide subsidies for the formulation of strategies to the strengthening of innovation at SESC-RS.

Keywords: Hybrid Organizations; innovation; social innovation; SESC-RS.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dimensões das organizações híbridas.....	30
Quadro 1 – Abordagens do papel social das organizações.....	27
Quadro 2 – Dimensões do hibridismo	31
Quadro 3 – Evolução dos modelos de inovação.....	36
Quadro 4 – Dimensões da Inovação x Modelos.....	36
Quadro 5 – Conceituação e detalhamento das dimensões do Radar da Inovação.....	38
Quadro 6 – Componentes para a criação e sustentação de uma organização inovadora.....	39
Quadro 7 – Os fatores que dificultam as atividades de inovação.....	41
Quadro 8 – Evolução dos principais conceitos e visões sobre a Inovação Social.....	44
Quadro 9 – Diferenças entre inovação tecnológica e social.....	49
Quadro 10 – Classificação das inovações sociais.....	49
Quadro 11 – Tipos de inovações sociais	50
Quadro 12 – As cinco dimensões da inovação	52
Figura 2 – Ciclo da inovação social.....	53
Figura 3 – Fases da Análise de Conteúdo.....	59
Quadro 13 – Fases da Análise de Conteúdo	59
Quadro 14 – Categorias de análise da pesquisa e subcategorias	60
Quadro 15 – Resumo dos procedimentos metodológicos	61
Gráfico 1 – Dimensões do hibridismo do SESC-RS	64
Gráfico 2 – Dimensões e grau de inovação do SESC-RS	68
Quadro 16 – Classificação das organizações pela pontuação dos Graus de Inovação.....	69
Quadro 17 – Categorias de análise de Estratégia e Desenvolvimento	78
Quadro 18 – Categoria de análise Recursos Humanos e Comportamento.....	81
Quadro 19 – Categoria de análise de Gestão da Inovação	84
Quadro 20 – Barreiras à inovação: sugestões para o fomento a inovação no SESC-RS.....	933
Quadro 21 – Facilitadores a inovação do SESC-RS	955

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Médias das Dimensões Híbridas do SESC-RS.....	64
Tabela 2 – Pontuação Radar da Inovação do SESC-RS.....	69
Tabela 3 – Médias das dimensões Marca, Rede, Relacionamento e Agregação de Valor do SESC-RS	70
Tabela 4 – Médias das dimensões Processos, Praça, Plataforma, Soluções, Cooperação, Cadeia de Fornecimento, Ambiência Inovadora e Inovação Social do SESC-RS	71
Tabela 5 – Médias das dimensões Oferta e Cliente do SESC-RS.....	75

LISTA DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CGU	Corregedoria Geral da União
CNC	Confederação Nacional do Comércio
CRISES	<i>Centre de Recherche sur les Innovations Sociales</i>
CSP	Performance Social Corporativa
CVC	Criação de Valor Compartilhado
EMUDE	<i>Emerging User Demands for Sustainable Solutions</i>
GI	Grau de Inovação
INEI	Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação
ISESS	<i>Innovation and Social Entrepreneurship in Social Services</i>
LEED	<i>Economic and Employment Development</i>
MIRP	<i>Minnesota Innovation Research Program</i>
MIS	<i>Minnesota Innovation Survey</i>
MPV	Produto Minimamente Viável
OECD	<i>Organisation de Coopération et de Développement Économiques</i>
ONGs	Organizações Não Governamentais
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PINTEC	Pesquisa de Inovação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
QDI	Questionário Diagnóstico de Inovação
RS	Rio Grande do Sul
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SIX	<i>Social Innovation Exchange</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
UO	Unidades Operacionais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 DELIMITAÇÃO	19
1.4 JUSTIFICATIVA	20
1.5 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA	20
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 A ORIGEM DA ECONOMIA SOCIAL.....	22
2.2 AS ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS	25
2.2.1 Caracterizando as organizações híbridas.....	29
2.3 INOVAÇÃO.....	31
2.3.1 Modelos de Inovação	34
2.3.1.1 Radar da Inovação	37
2.3.2 Aspectos facilitadores e limitadores à inovação.....	38
2.4 A INOVAÇÃO SOCIAL	42
2.4.1 Inovação social e inovação tecnológica	46
2.4.2 Modelos de análise da inovação social	49
2.4.3 O ciclo de inovação social.....	53
3 METODOLOGIA.....	55
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	55
3.2 NATUREZA DE PESQUISA	55
3.3 ABORDAGEM DE PESQUISA	55
3.4 MÉTODO DE PESQUISA.....	56
3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	57
3.6 TÉCNICA E ANÁLISE DOS DADOS.....	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	63
4.1 O SESC COMO ORGANIZAÇÃO HÍBRIDA.....	63
4.2 GRAU DE INOVAÇÃO E INOVAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO SESC-RS	67

4.2.1 Dimensões em que o SESC-RS apresenta um forte potencial para a inovação (facilitadores)	70
4.2.2 Dimensões em que o SESC-RS apresenta um nível intermediário de inovação	71
4.2.3 Dimensões em que o SESC-RS tem apresentado um baixo nível de inovação (dificultadores).....	75
4.3 ASPECTOS FACILITADORES E BARREIRAS QUANTO ÀS DIMENSÕES DE INOVAÇÃO.....	77
4.3.1 Categorias de análise.....	77
4.3.1.1 Categoria Estratégia e Desenvolvimento.....	77
4.3.1.2 Categoria Recursos Humanos e Comportamento.....	80
4.3.1.3 Categoria Gestão da Inovação	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
5.1 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	90
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICES	105
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA AOS GERENTES OPERACIONAIS	105
APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADA AOS GERENTES EXECUTIVOS	115

1 INTRODUÇÃO

Conta-se que, num determinado reino, certo dia, seu rei mandou anunciar por toda parte que daria uma grande festa. Toda a corte e todos os amigos do rei foram convidados. Apesar da primorosa organização da festa, os convidados começaram a perceber que a arte da mesa não estava representada em parte alguma. A festa não parava de esforçar-se para atingir o auge e, finalmente, quando a fome se tornou intolerável, o rei convidou todos a passarem para a uma sala especial, onde uma refeição os aguardava. Uma deliciosa sopa estava num enorme caldeirão no centro da mesa. Todos prontos à mesa, ao servirem-se, os convidados depararam-se com enormes colheres de metal, com mais de um metro de comprimento. Não haviam pratos, tigelas e nenhuma colher de formato mais acessível.

A fome foi aumentando, houve inúmeras tentativas, mas todas frustrantes. Os cabos desmensurados não permitiam que o braço levasse à boca a beberagem suculenta, porque não se podiam segurar as escaldantes colheres, a não ser por uma pequena haste de madeira em suas extremidades. Foi então que um dos convidados encontrou a solução: sempre segurando a colher pela haste situada em sua extremidade, levou-a até a boca de seu vizinho, que pôde comer à vontade. Assim, todos passaram a imitar esta ação e se saciaram, compreendendo enfim, que a única forma de se alimentar naquele palácio magnífico era um servindo o outro.

Assim como na fábula das colheres de cabo comprido (desconhece-se o autor), funciona a sociedade. Durante muito tempo, atribuiu-se o papel de servir exclusivamente à esfera pública, sendo dela a responsabilidade em suprir as necessidades do povo no que compete a questões de ordem social, saúde e educação. Porém, com o tempo, constatou-se que a esfera pública é frágil e ineficiente, não conseguindo atender com plenitude as demandas sociais advindas, principalmente, da má distribuição de renda. Também percebeu-se que a governança global não conseguiu cumprir com seu maior desafio, a mais importante lacuna do capitalismo, no que compete a redução da desigualdade e a distribuição de renda em países em desenvolvimento. Coube, então, a necessidade de sanar esta lacuna junto à iniciativa privada, a qual também não consegue, na atualidade, suprir na totalidade as necessidades identificadas, até porque este não é considerado o seu principal fim. Surge, assim, o terceiro setor, representado pelas Organizações Não Governamentais (ONGs) além de outras entidades com forte iniciativa para o fomento de apoio para as questões sociais que a sociedade atravessa.

Portanto, assim como na fábula apresentada, percebe-se que a sociedade, na sua atual contextualização, funciona melhor a partir do momento em que um serve o outro. Os interesses privados e públicos estão entrepostos, onde ONGs, cooperativas e associações tomam

iniciativas e desafiam-se a atender demandas antes considerada função apenas do Estado. Em muitos lugares do mundo, tem-se percebido o surgimento de novas organizações com potencial de contribuir para a mudança deste cenário no âmbito social, econômico e na promoção de atividades que estimulem a geração de emprego, renda e emancipação social de pessoas carentes, organizações estas com ou sem fins lucrativos, com o viés público e de negócios. Esses fenômenos resultaram no hibridismo das organizações que transitaram por estes desafios.

Nesse contexto, tais organizações, por permearem os setores público e privado, se caracterizam como organizações híbridas (COSTA; SALLES; FONTES FILHO, 2010; WOOD JR, 2010). Ainda, os autores apontam que estas organizações híbridas surgem como alternativa, ao mesmo tempo adaptativa e criativa, para a exploração de possibilidades de ações no contexto em que campos, papéis e racionalidades tipicamente “públicas” e “privadas” não constituem a regra. Neste sentido, a hibridização das organizações está ligada diretamente ao conceito das lógicas institucionais, onde se considera a possibilidade de que as organizações possam atuar dentro de uma ou mais lógicas. Essas organizações detêm a habilidade de combinar as diferentes lógicas, atendendo às pressões e dando conta das tensões institucionais (BATTILANA; DORADO, 2010).

Esta singularidade requer um olhar mais atento pois, em virtude de características específicas, estas organizações ora buscam resultados sociais, ora buscam recursos necessários a sua sustentabilidade financeira/econômica. Tal singularidade também pode ser percebida como oportunidade e tendência, quando empresas buscam propósitos sociais em seus objetivos, entrando num processo de hibridização que pode ser observado como a ascensão das organizações híbridas. Atualmente, grandes conglomerados têm ampliado a atuação de suas fundações, bilionários têm reforçado doações para soluções de problemas sociais ou de saúde e, até mesmo, as empresas têm agregado a variável social em suas equações de ganhos.

No Brasil, algumas das organizações híbridas mais representativas são as chamadas paraestatais, criadas a partir da década de 1940 para exercer as mais diversas funções em regime de colaboração, fomento e contribuição com o Estado, sem, no entanto, se confundir com ele. Entre as categorias de classificação das paraestatais, encontram-se os serviços sociais autônomos, pessoas jurídicas de direito privado que prestam serviço de interesse social à clientela de determinada classe profissional e, também, à população de forma geral.

Os serviços sociais autônomos brasileiros são compostos, atualmente, pelas organizações do chamado “Sistema S”, entre eles: o Serviço Social do Comércio (SESC), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço de Apoio às Micro e

Pequenas Empresas (SEBRAE). Dentre as organizações mencionadas, o viés deste estudo foca-se no SESC, especificamente, o SESC que atua no Estado do Rio Grande do Sul (RS).

Criado pela Confederação Nacional do Comércio (CNC), nos termos do Decreto-Lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946 (BRASIL, 1946), o SESC é uma entidade de caráter privado, mantida e administrada pelos empresários do setor de comércio, bens, serviços e turismo. É financiada com uma contribuição compulsória de 1,5% sobre o valor da folha de pagamento das empresas vinculadas às entidades sindicais integrantes da Confederação Nacional do Comércio. Configura-se como uma entidade de prestação de serviços de caráter socioeducativo com o compromisso de produzir ações de promoção do bem-estar social para o público preferencial (comerciários), estendendo seus serviços às comunidades, nas áreas de educação, saúde, cultura, lazer e assistência. Em 2018, completa 72 anos e, neste período, mais de 87,7 milhões de atendimentos foram realizados, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental dos 497 municípios gaúchos (RELATÓRIO..., 2016).

Desse modo, identifica-se que há uma mescla de características de ordem pública e privada em sua constituição, assim como na forma de gestão, resultando na sua caracterização enquanto organização híbrida. Sua particularidade de hibridização pode lhe propiciar certas barreiras ou facilidades na condução de suas atividades, especialmente no que se refere a sua capacidade de inovar. Sabe-se que, cada vez mais, a inovação exerce um importante papel para o desenvolvimento e o crescimento das organizações no mercado representando, para muitas, um importante diferencial competitivo.

Neste sentido, ainda há muito a fazer para a inovação já que o tema, apesar de ser amplamente debatido no meio acadêmico com uma vasta produção, ainda apresenta espaço para pesquisa, principalmente ao se considerar o baixo índice de inovação das empresas brasileiras. Cabe, então, refletir se a inovação estaria a serviço de todas as organizações, pois sabe-se que o desenvolvimento econômico tem na inovação seu fenômeno fundamental (SCHUMPETER, 1912). Já a inovação social agrega outros objetivos. Lévesque et al. (2002) conceitua a inovação social como sendo atividades e serviços inovadores que visam e geram mudanças sociais, oferecendo novas soluções para os problemas de caráter econômico e social, a partir do desenvolvimento de novos serviços, que melhoram a qualidade de vida, promovem a inclusão social e o bem-estar do indivíduo e da comunidade.

O Fórum de Inovação Social, promovido pela *Organisation de Coopération et de Développement Économiques* (OECD) e pelo Programa Local *Economic and Employment Development* (LEED), ressaltou a característica central da inovação social como sendo a melhoria da qualidade de vida e destacou, também, que as inovações sociais tratam da melhoria

do bem-estar dos indivíduos e da comunidade, oferecendo soluções para os problemas individuais e coletivos (OECD, 2000). Portanto, aliar a inovação às práticas de uma organização híbrida torna-se um importante objeto de estudo no intuito de gerar um melhor direcionamento de ações estratégicas para a inovação, neste caso, do SESC-RS, uma vez que esta organização tem, como missão, promover ações para o bem-estar social dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e da sociedade com ações de Educação, Saúde, Cultura, Esporte e Lazer e; como visão, até 2020 tornar-se referência para a sociedade na promoção do bem-estar social (SESC, 2018). Nesta perspectiva, recomenda-se medir o seu grau de inovação, identificar os aspectos que facilitam, bem como dificultam, o desenvolvimento da inovação, seja ela tecnológica, mercadológica ou social pois, segundo Bessant (2003), os fatores que influem essas inovações podem ser comuns relacionando, assim, as dimensões da inovação com as dimensões do hibridismo identificadas.

1.1 PROBLEMA

O conceito de inovação, o qual surgiu inicialmente sob a perspectiva econômica, passou a obter um enfoque mais amplo no decorrer do tempo, contemplando as organizações em geral. Diante da importância e do desafio de inovar em organizações que exigem uma atenção maior frente às suas características peculiares, buscou-se com este estudo compreender as possibilidades de inovação social em uma organização híbrida, tendo como objeto de estudo a organização SESC-RS. Atualmente, o SESC-RS atua com 43 Unidades Operacionais (UO) espalhadas pelo Estado, contemplando com suas ações os 497 municípios gaúchos. Pode-se reconhecer o SESC como uma organização híbrida, já que mescla aspectos de ordem pública e privada, atuando de forma ativa e representativa no país, sendo referência quanto à ampla oferta de serviços e atendimentos à comunidade.

Esta caracterização híbrida pode lhe proporcionar barreiras, bem como facilidades, à inovação, já que há a necessidade de ofertar atividades e serviços considerados inovadores, os quais possam melhorar a qualidade de vida, promover a inclusão social e o bem-estar dos indivíduos e da comunidade gaúcha. Ao longo de sua história, a organização tem priorizado a inclusão em sua atuação por meio da disseminação de valores sociais, essência no desenvolvimento integral do indivíduo para o exercício pleno da cidadania em todas as fases da vida (RELATÓRIO..., 2017). Desse modo, o SESC-RS tem propósitos sociais em seus objetivos ao dizer que busca “cuidar, emocionar e fazer pessoas felizes” (SESC, 2018) porém, com necessidade de gerar receita complementar para subsidiar seus produtos e serviços.

Para atender aos anseios de ordem social e econômica, há vários produtos e serviços ofertados atualmente ao mercado gaúcho, os quais são responsáveis pela contribuição na geração de receita, a exemplo dos serviços de academia, turismo e hotelaria, saúde, alimentação, esporte, lazer, cultura, entre outros. Devido, principalmente, ao atual contexto tecnológico e competitivo, há uma clara necessidade de a organização inovar frente a esta realidade de mercado pois, se a forma de oferta de seus produtos/serviços não acompanharem as tendências de mercado, alguns destes poderão entrar em declínio. O mercado também sinaliza a oportunidade para se inovar quanto à oferta de novos serviços, visto que o comportamento do consumidor vem mudando rapidamente. Estas necessidades buscam atender o momento, bem como a pressão por mudanças, inerentes a inovação e criatividade que várias organizações estão recorrendo para manterem-se ou tornarem-se mais competitivas no mercado.

Na atualidade, desconhece-se como se constrói, assim como se dá, o processo de inovação no SESC-RS, tampouco conhece-se aspectos que colaboram ou não para a promoção da inovação em seus serviços e processos nesta organização, fatores estes que corroboraram para a investigação, sendo estes aspectos a problemática de pesquisa identificada. Há, então, a necessidade de se mapear como a organização está concebendo a inovação e a inovação social para, assim, se pensar em necessidades e estratégias futuras que estimulem a inovação e sua incorporação junto à cultura organizacional como forma de atender seus propósitos sociais e mantê-la competitiva no mercado por meio de seus serviços e produtos. Nesta perspectiva, o problema deste estudo procurou responder: **Quais as possibilidades para a inovação no SESC-RS, considerando as suas barreiras e facilitadores, bem como as particularidades das organizações híbridas?** Tal questionamento possibilitou conhecer como se dá o atual processo de inovação no SESC-RS a partir de sua caracterização híbrida, emergindo as principais percepções quanto ao grau, as barreiras e os facilidades encontrados para inovar sob a ótica dos gestores das unidades operacionais e dos gestores executivos. Este olhar possibilitou mapear a realidade, assim como contribuir e sugerir demandas em prol da inovação social desta organização.

Enfatiza-se, aqui, que esta pesquisa se comprometeu a estudar as particularidades, bem como possibilidades para a inovação. Inovação, especificamente, em uma organização com características híbridas, havendo até o momento praticamente a inexistência de estudos que alinham o tema inovação e hibridismo.

1.2 OBJETIVOS

A partir da questão norteadora de pesquisa, definiu-se para a realização deste estudo os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as possibilidades de inovação no SESC-RS considerando suas barreiras e facilitadores, bem como as particularidades das organizações híbridas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o SESC-RS sob a luz da teoria das organizações híbridas;
- b) Medir o grau de inovação na organização SESC-RS abrangendo a inovação social;
- c) Reconhecer os aspectos facilitadores e barreiras quanto às dimensões de inovação da organização em estudo; e
- d) Fornecer subsídios para a formulação de estratégias para o fortalecimento da inovação no SESC-RS.

1.3 DELIMITAÇÃO

Este estudo pretendeu avançar seu conhecimento em um campo ainda considerado recente no que se refere à inovação e à inovação social em organizações híbridas, gerando elementos, principalmente às organizações do terceiro setor, de modo a apoiar na geração e na concretização de inovações sociais. Uma das dificuldades encontradas por empreendedores sociais é o pouco conhecimento no que se refere à gestão, demonstrando a necessidade de aprofundar tal conhecimento (DEES, 2001).

Deste modo, acredita-se que a identificação dos fatores que possibilitam o desenvolvimento da inovação, considerando as características inerentes às organizações híbridas, é significativa para as que se enquadram nesta tipologia organizacional. A discussão teórica sobre o tema buscou facilitar o processo de compreensão, beneficiando a interação e o aproveitamento das competências dos diferentes atores e setores envolvidos. Neste estudo, não pretendeu-se criar um modelo replicável às demais organizações, ainda que o resultado possa vir a ser um norteador para organizações com as características híbridas.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se pelo fato da inovação e da inovação social ganharem cada vez mais importância no contexto global, sendo uma das principais esperanças para a solução dos problemas sociais e pela ascensão das organizações híbridas no mundo. Estes dois fatos corroboram para o desenvolvimento de um olhar mais atento às características dessas organizações e sua contínua necessidade de atender os objetivos de seus *stakeholders*, de modo a tornarem-se sustentáveis. Desse modo, observa-se a oportunidade da organização em estudo inovar socialmente e tecnologicamente para manter-se sustentável.

A singularidade das organizações híbridas traz desafios à gestão, pois seu caráter é considerado peculiar. Da mesma forma, os estudos são recentes na área, apontando para a necessidade de haver maior aprofundamento teórico onde, assim como qualquer outra lógica institucional, as organizações híbridas também requerem inovação. Com a importância e necessidade de ampliar seus impactos sociais, atendendo um número cada vez maior de pessoas, solucionando problemas e otimizando recursos, entende-se que a inovação pode contribuir significativamente também para organizações com tais características.

1.5 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

Considera-se que a pesquisa realizada contribuiu essencialmente para o desenvolvimento da inovação, considerando as características e particularidades de uma organização híbrida, prezando pelo encontro de alternativas inovadoras para a resolução de problemas sociais enfrentados pela sociedade. Sob o aspecto da inovação social, busca na sua essência novas respostas para os problemas sociais por meio da identificação e entrega de serviços que melhoram a qualidade de vida dos indivíduos e sua posição no mercado de trabalho.

Também contribui no sentido de a organização em estudo identificar oportunidades no referido campo que, além de melhorar a vida das pessoas, torna-se mais competitiva no mercado, equilibrando estes dois aspectos. Portanto, possibilitou, a partir do reconhecimento das dimensões e características do hibridismo, melhor reconhecer as barreiras e facilidades para o processo de inovação, onde pode-se, assim, traçar estratégias mais efetivas e consistentes no sentido de “virar a chave” da organização SESC-RS para a inovação, apontando o caminho para que a mesma consiga aliar o tripé: hibridismo (como característica organizacional), inovação e

inovação social. Portanto, o estudo realizado forneceu subsídios para a formulação de estratégias para o fortalecimento da inovação do SESC-RS.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Quanto à estrutura desta dissertação, a mesma está sistematizada da seguinte forma. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução ao tema, abordando as premissas básicas e destacando a definição do problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a delimitação do trabalho, a justificativa e a contribuição da pesquisa.

O segundo capítulo dedica-se à fundamentação teórica, através da revisão de literatura nos principais periódicos que tratam sobre o tema em questão. Tal revisão serviu de apoio e sustentação às pesquisas de campo. Dentre as principais categorias estudadas, apresentam-se: a origem da economia social, as organizações híbridas, a inovação e a inovação social.

O terceiro capítulo dedica-se à metodologia da pesquisa, apresentando os procedimentos metodológicos utilizados, o tipo de pesquisa, a abordagem da pesquisa, os instrumentos e as técnicas utilizadas, as fontes de informações consultadas e a técnica de análise dos dados. Para melhor compreensão dos dados qualitativos, aplicou-se a análise de conteúdo orientada por Bardin (2014) para categorizá-los.

No quarto capítulo, apresenta-se as dimensões do hibridismo que caracterizam o SESC-RS e a discussão dos dados coletados, ou seja, a análise das abordagens das pesquisas realizadas com os 42 gestores das Unidades Operacionais do SESC-RS e das entrevistas realizadas com os 6 gerentes executivos, correlacionando-se com a base teórica que sustentou o estudo. Na sequência, o capítulo quinto apresenta as considerações gerais ou reflexões finais da pesquisa, as quais se comprometeram com o resgate da questão norteadora da pesquisa: Quais as possibilidades para a inovação no SESC-RS, considerando as suas barreiras e facilitadores, bem como as particularidades das organizações híbridas? Também, nesta seção, retoma-se e enfatizam-se os objetivos elencados ao iniciar-se o processo de estudo, sinalizando limitações teóricas e empíricas que foram se apresentando no decorrer da construção da dissertação.

Espera-se, assim, poder contribuir com sugestões merecedoras de futuros estudos e possibilidades de aplicação do mesmo, de forma a subsidiar estratégias para o fortalecimento da inovação do SESC-RS. Por último, são registradas as referências que embasaram o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Paradoxalmente. Colocando-se a sustentabilidade em primeiro plano, você geralmente tem melhores ideias de negócios. Porque, enquanto estivemos olhando para inovações que por quarenta anos funcionaram para as pessoas e para os lucros, deixamos de olhar seriamente para o espaço maior da inovação marcado pelas pessoas, pelo lucro e pelo planeta (que é uma das definições de sustentabilidade). O resultado prático é que se encontram ideias maravilhosas sobre as quais nunca se havia pensado (GRANT).

Objetivando atender ao contexto teórico, este capítulo dedica-se a apresentar a teoria que fundamenta este estudo, compreendendo quatro títulos principais: a origem da economia social, as organizações híbridas, a inovação e a inovação social.

2.1 A ORIGEM DA ECONOMIA SOCIAL

Apesar do termo economia social tornar-se mais conhecido a partir de 1981, quando da sanção da Lei da Economia Social na França, há indícios sobre a mesma antes da metade do Século XIX. Esta legalização pode ser entendida como o auge de um processo de institucionalização, onde organizações envolvidas em empreendimentos de produção solidária ou cooperativas existem na França desde o Século XVIII. Desse modo, para melhor compreender a inovação social, se faz necessário resgatar a evolução da economia social, com base no estudo de D'Amours (2000).

Segundo D'Amours (2000), a economia social desenvolveu-se em quatro fases: (1) antes da metade do Século XIX; (2) da metade do Século XIX até a década iniciada em 1930; (3) da crise da década de 1930 até 1980; e (4) o período contemporâneo, iniciado em 1980. Torna-se necessário mencionar que a última parte a inovação social teve a colaboração de Jacques Defourny, Jean-Louis Laville, Marie-Claire Malo e Benoît Lévesque, citados com destaque pelo autor. Até meados do Século XIX, a economia social era tida como um projeto de revolução, sendo que, no período anterior, a era dos feudos funcionava centrada em três princípios: do mercado, da redistribuição e da reciprocidade (POLANYI, 1983).

Porém, com a chegada da modernidade, aconteceu uma mudança neste contexto, havendo a separação entre as esferas econômicas, políticas e sociais. No modelo capitalista, o pilar econômico é separado e se caracteriza por mercados autorregulados, onde o mercado torna-se o princípio que rege o comportamento econômico. Segundo Polanyi (1983), o mercado autorregulado só pode funcionar, teoricamente, se satisfeitas as três condições a seguir:

1. Toda a produção, incluindo o trabalho, a terra e a moeda, é destinada para a venda no mercado e toda a receita advém dessa venda;
2. O Estado não deve permitir que nada impeça a formação do mercado, nem fatores que influenciem seu funcionamento;
3. Instituições econômicas específicas prevalecem sobre a ordem econômica encastrada na sociedade, o seja, há uma divisão institucional entre a esfera econômica a esfera social ou política (POLANYI, 1983, p 102-103).

De acordo com Defourny (1992) e Desroche (1976), durante o Século XIX, quatro correntes de pensamento influenciaram o desenvolvimento da economia social. A escola liberal e a escola socialista, correntes mais influentes na primeira metade do Século, junto com a escola reformista-cristã e a escola solidária, que começaram a influir a partir de 1890. Em comum, todas elas apresentam a crítica quanto à ideia de que o mercado é o centro da vida social.

A escola liberal foi, essencialmente, desenvolvida por Charles Denoyer e Frédéric Passy, os quais defendiam o conceito da liberdade econômica, acima de tudo, e se opunham à intervenção do Estado. Acreditavam que as mudanças sociais ocorriam pelo aumento da riqueza global, que o crescimento da economia seria conseguido com a redução da despesa social e que uma melhor repartição da renda seria consequência da produção de riquezas. Em 1830, Charles Dunoyer escreveu o **Novo Tratado de Economia Social**, em que o uso do termo “novo” significava que a economia social era uma reação aos efeitos nefastos da Revolução Industrial.

A escola liberal foi fortemente influenciada pelo movimento utopista, inspirado em filósofos que, nos Séculos XVII e XVIII, propuseram novos modos de produção onde houvesse repartição igualitária da propriedade, além da criação de cooperativas de consumo, de instituições de auxílio mútuo e de crédito bancário acessíveis aos trabalhadores (DESROCHE, 1976). Aqui se encontra a origem, ou fase inicial, da economia social que é definida como um projeto de sociedade onde a associação humana para posse, uso e usufruto de recursos produtivos é o princípio da organização econômica. Percebe-se que a proposta é oposta ao conceito da busca individual por apropriação e propriedade privada, característica da sociedade de mercado e do liberalismo econômico.

Movimentos utopistas culminaram em algumas tentativas de construção de modelos de sociedades. Em **A Sociedade Festiva**, Desroche (1976) apresenta Oneida, um projeto sonhado e realizado na América por Charles Fourier, um utopista que protagonizou a construção de comunidades denominadas falastérios, onde se associava produção e habitação (DESROCHE, 1976). Projetos estes que não tiveram sucesso, porém, foram experiências fundamentais para a origem de outras organizações que sobreviveram e impulsionaram a economia social, como foi o caso de cooperativas de trabalho (na França, 1831), cooperativas de consumo (na Inglaterra,

em 1844) e caixas de crédito rurais (na Alemanha, em 1864). Muitas dessas experiências tornaram-se, também, o embrião dos primeiros sindicatos (POLANYI, 1983).

No limiar no Século XX, as tentativas de desenvolvimento de uma economia social como alternativa ao capitalismo não se mostraram bem-sucedidas. Observa-se que, naquele momento, o projeto de socialização da produção e do mercado, sob uma base associativa, tornou-se cada vez mais contrário à lógica interna do desenvolvimento capitalista. Após a Segunda Guerra Mundial, ocorreu a emergência de um modo de regulação social democrata e o modelo norte-americano de vida tornou-se hegemônico no Ocidente. A legislação social passou a ser regulamentada, surgindo o *welfare state* e a regulação do mercado. Tem-se um novo modo de regulação econômica, no qual o mercado é o principal norteador, mas o Estado passa a ter a função de regulador e é responsável por prover bem-estar à população, enfraquecendo de certa forma as organizações e instituições sociais, que passam a ampliar e redirecionar seu foco de atuação, e a atuar onde o Estado deixou lacunas (D'AMOURS, 2000).

Nessa fase, percebe-se um movimento de despolitização e cooptação, no qual as organizações da economia social passam a ser entes prestadores de serviço, considerando as capacidades limitadas do Estado em fazê-lo. Isso implicava na profissionalização e crescimento, o que pode ser identificado como um processo de isomorfismo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Já na década de 1980, as crises econômicas fizeram o terceiro setor crescer, mas de forma autossustentada onde, mesmo organizações com parcerias com o governo, passaram a operar com captação de recursos e geração de receitas. Tem-se, portanto, uma nova fase onde as organizações sem fins lucrativos também passam a assumir o risco econômico. As organizações da economia social que surgiram neste período têm características empreendedoras, ou seja, são focadas em negócios sociais e empreendimentos econômicos, ferramenta pela qual irão ocorrer as intervenções sociais e o combate aos problemas diagnosticadas crises econômicas.

Muitos estudos possibilitam identificar as características em comum das organizações nesta nova economia social (LAVILLE, 1994; MALO; LÉVESQUE, 1992). O termo “novo” passa a ser utilizado para denominar uma economia social com orientação diferente daquela utilizada no período do *welfare state*, cujas organizações têm as seguintes características:

- a) São organizações que possuem um objetivo social, ou seja, estão voltadas não apenas à produção mercantil, mas à transformação social. O rendimento social pode ser avaliado pela capacidade da organização em gerar mudanças institucionais no meio em que atua. A coletividade, ou seja, a lógica de

solidariedade deve prevalecer sobre o racional de mercado, que é apenas o meio para viabilizá-la;

- b) O âmbito de atuação é local, ou seja, observa-se uma relação social de proximidade com o *locus* da atuação, o que gera um sentimento de identificação tanto para os beneficiários da organização quanto para a rede que se entrelaça com a instituição, surgindo a ideia de comunidade;
- c) As organizações têm várias formas de trabalho, há voluntários, assalariados e outros parceiros. Observa-se a formação de equipes multidisciplinares ou pessoas capazes de realizar trabalhos diferentes, apoiando-se entre si;
- d) A composição destas organizações se dá com diferentes atores sociais na gestão dessas organizações (profissionais, autônomos, voluntários, comunidade, políticos, autoridades públicas, entre outros); e
- e) Há uma hibridação de fontes de recursos do mercado (provenientes da comercialização de bens e serviços), não mercantis (provenientes de financiamento do Estado ou de outras instituições, como agências internacionais de desenvolvimento) e recursos não monetários (provenientes da solidariedade e do voluntariado).

Estas configurações de organizações com diferentes fontes de financiamento, tendo em seu cerne a geração de receita pela venda de seus serviços e o atendimento das questões sociais, são consideradas o marco do conceito de organizações híbridas.

2.2 AS ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

Tem-se presenciado, nos últimos anos, uma crescente concentração de renda no mundo, causando consequências no que se refere a problemas sociais, os quais os governos não conseguem resolver. Desta forma, os desafios da governança global em distribuir renda e melhorar a qualidade de vida no mundo deixaram de ser apenas responsabilidade dos Estados e passaram a ser a bandeira de instituições e empresas em todo o mundo onde, segundo Porter e Kramer (2011), as empresas não devem ter apenas a busca pelo lucro como objeto de sua existência.

É com o desafio de reequilibrar o mundo que Mintzberg (2015) preconiza que a saída não está nem no setor público, tampouco na iniciativa privada, mas no tripé que será formado pelo setor plural, composto por organizações híbridas, cooperativas, associações, instituições sociais e empresas sociais, que têm como objetivos entregas sociais e lucros para seus

integrantes. Segundo o autor, os setores público e privado não têm condições de implementar as mudanças necessárias para reequilibrar o modelo de sociedade que se constituiu.

Contribuindo neste mesmo sentido, Van Bellen (2005) argumenta que, a partir da leitura neoclássica da tradição econômica que interpretava o desenvolvimento econômico a partir de estoques e fluxos de capitais, a aproximação entre o puramente econômico e o socioambiental aumentou consideravelmente a complexidade do termo “desenvolvimento”. Segundo o autor, a concepção de “desenvolvimento sustentável” passa a ampliar o conceito de capital de modo a incluir o capital natural, o capital social e o capital humano (VAN BELLEN, 2005).

Assim, na visão capitalista da sociedade, as organizações, empresas ou organizações sociais exercem papel de protagonistas das mudanças e da construção do futuro da sociedade e da humanidade frente aos desafios e impactos econômicos, sociais e ambientais. Afinal, o contexto atual é fruto das mudanças de hábitos, perspectivas, valores e atitudes da sociedade no passado, entendendo que “os problemas de hoje vêm das soluções de ontem” (SENGE, 2005). Desse modo, é possível identificar que, na segunda década do Século XXI, passou-se a conceber as consequências positivas e negativas das escolhas realizadas ao longo do último século. Inspirados pela mesma necessidade de rever o modelo empresarial vigente, autores de diferentes frentes e abordagens buscam endereçar reflexões, críticas e proposições para um novo modelo de capitalismo e de atuação das organizações na busca pela geração de valor para a sociedade e reversão dos impactos negativos causados no meio ambiente.

Por meio de uma visão progressiva dos conceitos relacionados ao papel social das organizações (BAKKER; GROENEWEGEN; DEN HOND, 2005), como mostra o Quadro 1, é possível perceber o surgimento de diversas abordagens (ANGELO et al., 2012).

Quadro 1 – Abordagens do papel social das organizações

Perspectivas identificadas	Conceitos	Síntese	Autores
Papel e responsabilidade da gestão: Com foco na Teoria das Organizações. Atuação das organizações no sentido de atender às demandas e às responsabilidades de sua participação na sociedade.	Responsabilidade de Social Corporativa (RSC)	A origem está centrada na discussão da responsabilidade da organização em relação as suas práticas e impactos.	(AGUINIS; GLAVAS, 2012; BAKKER; GROENEWEGEN; DEN HOND, 2005; CARROLL, 1979, 1991, 1999; DAHLSTRUD, 2008; FISCHER, 2002)
	Sustentabilidade e e <i>Tripple Botton Line</i>	Com origem mais focada no ambiental, aborda a responsabilidade das organizações para a perenidade dos recursos.	(ELKINGTON, 2001; SCHOOLMAN et al., 2012; VEIGA, 2013)
	Performance Social Corporativa (CSP)	Busca trazer modelos de medição confiáveis para a performance das práticas sociais e ambientais da organização.	(CARROLL, 1979; GRIFFIN, 2000; WOOD, 1991; WOOD, 2010)
Estratégia empresarial: Proposições contemporâneas de posicionamento da atividade empresarial, originárias do campo da estratégia.	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	A visão da organização como rede de relacionamentos e a estratégia como forma de mediar estes relacionamentos.	(DONALDSON; PRESTON, 1995; HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; PHILLIPS, 2010)
	Criação de Valor Compartilhado (CVC)	O Valor Compartilhado como alternativa para a falência do modelo capitalista atual. Modelos preestabelecidos de negócios.	(PORTER; KRAMER, 2006, 2011)
Novos modelos organizacionais que evidenciam a geração de valor socioambiental.	Negócios Sociais	Negócios com foco na geração de valor social, incluem organizações com ou sem fins lucrativos. Diferentes nomenclaturas enfatizam impacto centrado na missão ou na cadeia de negócios.	(BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; FISCHER; COMINI, 2012; PORTOCARRERO; DELGADO, 2010)
	Organizações híbridas	Nomenclatura para designar organizações que combinam diferentes lógicas institucionais, bem como objetivos financeiros e socioambientais concomitantes.	(BATTILANA; LEE, 2014; BATTILANA et al. 2012; LEE; BATTILANA, 2013; SANTOS et al., 2015; SCHMITZ, 2015)

Fonte: Rodrigues (2016).

Como pode-se perceber no Quadro 1 apresentado, as empresas com missão social em seus propósitos, mas que também têm que gerar receita com seus serviços, conciliando a busca por recursos financeiros e a geração de impactos sociais, são organizações que rompem o conceito de público *versus* privado, com e sem fins lucrativos. Segundo Battilana e Dourado (2010), são classificadas como organizações híbridas, organizações que ganham cada vez mais importância, iniciando um ciclo de ascensão, como mostra a evolução de estudos acadêmicos nestas áreas. Para Hoffman, Badiane e Haigh (2010), este conceito de organizações representa o elo entre lucro e social, conectado numa mesma estratégia.

Segundo Battilana e Lee (2014), se faz necessário a conceituação de organizações híbridas devido ao volume de classificações que passaram a existir. Ao examinar empresas

como sociais e as tensões decorrentes da dicotomia nestas organizações, a autora chega ao conceito de organização híbrida definida a partir das atividades, estruturas, processos e significados contidos em sua missão, ao combinar aspectos de múltiplas formas organizacionais. Complementando as várias literaturas sobre hibridismo organizacional apresentadas até então, a autora traz que a organização híbrida pode ser resumida em cinco áreas-chave, sendo elas: (1) atividades da organização em seu *core*; (2) a composição da força de trabalho; (3) estrutura organizacional; (4) as relações interorganizacionais; e (5) cultura organizacional. Para cada uma destas cinco dimensões, com base em pesquisas anteriores em empresas sociais e no próprio estudo da autora, a mesma se propõe a discutir sobre as possíveis manifestações e as implicações do hibridismo.

Portanto, as organizações podem não estarem formatadas em apenas uma lógica institucional, mas em um conjunto de lógicas que implicam prescrições divergentes e concorrentes (JAY, 2013; RAYNARD; GREENWOOD, 2014; THORNTON; OCASIO, 2008). Desta forma, a multiplicidade institucional descreve a coexistência de diferentes lógicas institucionais. É na complexidade institucional que as lógicas concorrentes se contradizem (GREENWOOD et al., 2011; SMETS; JARZABKOWSKI, 2013).

Conforme Battilana e Lee (2014), as organizações sociais precisam de atenção, tanto pela a ascensão que estão tendo em áreas da economia quanto por sua importância no cenário global. O fenômeno que atrai mais atenção é a combinação de negócios e o social nas formas e em sua essência, constituindo um cenário em que se está propenso a observar características organizacionais referentes a sua combinação sustentada. Ao examinar como as empresas sociais são capazes de criar e sustentar as combinações de negócios e caridade, a investigação sobre empresas sociais fornece, assim, uma lente em uma questão teórica geral de como as organizações fazem sentido em combinar várias formas de organização.

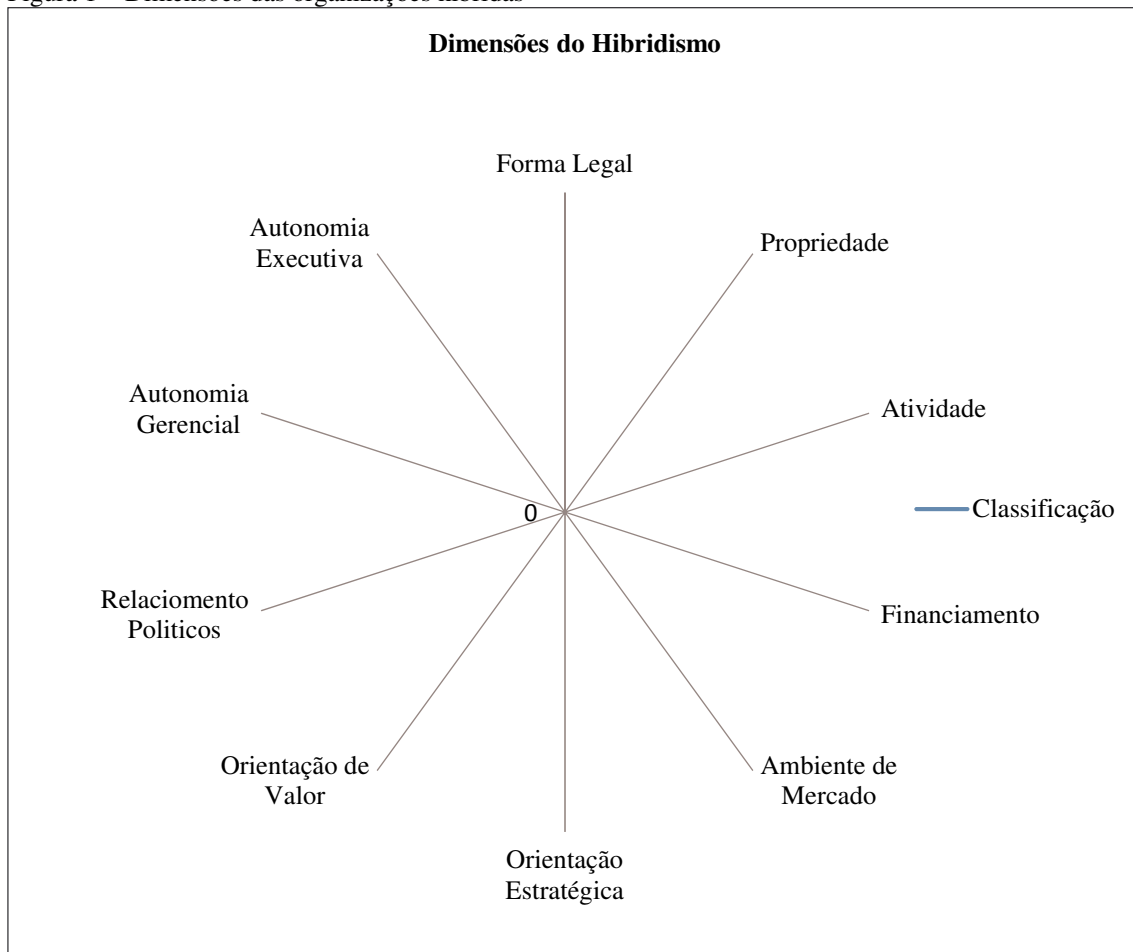
Elas andam numa divisa tênue entre as esferas institucionais dos setores de negócios e de caridade, de modo que estes conceitos preveem que as organizações sociais vivem algum tipo de tensão interna e externa, em função desta posição ímpar. Campos recentes de estudos empíricos fornecem uma confirmação parcial das tensões que se percebem a partir das formas de negócios e a missão social que as organizações têm em seu negócio principal. Portanto, as empresas sociais também enfrentam tensões internas que ameaçam a sua viabilidade, as quais são evidentes na pesquisa sobre identidade híbrida, mostrando que ter múltiplas identidades ao mesmo tempo pode revelar-se insustentável e levar a grandes conflitos internos (FIOL et al., 2009; PRATT; FOREMANN, 2000). Da mesma forma, segundo os autores Pratt e Foremann (2000) organizações que possuem identidades diversas podem ser gerenciadas, resultando

inclusive em vantagens para as organizações, como por exemplo, a maior possibilidade de satisfazer as expectativas de seus membros, melhorar a sua capacidade de criatividade e aprendizado, como também facilidade em reter mão de obra diversificada.

2.2.1 Caracterizando as organizações híbridas

Na discussão sobre organizações híbridas, é natural o questionamento sobre o que caracteriza ou não uma organização como sendo híbrida. Apesar da simplificação da maioria dos autores, que consideram híbrida aquela empresa que tem em seu *core* social e lucro, Karre (2012), em seu artigo **Conceptualização de Organizações Híbridas**, preconiza dez dimensões, as quais podem caracterizar o quanto uma organização pode ser classificada como híbrida. Tal caracterização pode ser utilizada para comparar organizações e traçar estratégias além do grau de hibridismo e das consequências destas complexidades. Neste sentido, quanto mais próximo de 1, mais pública a organização se caracteriza e, quanto mais próxima a 10, mais privada. A Figura 1 apresenta tais dimensões.

Figura 1 – Dimensões das organizações híbridas



Fonte: Adaptado de Karre (2012).

O autor, por outro lado, deixa claro que esta caracterização não é uma ciência exata, tendo como função a comparação entre organizações e um norteador para a caracterização. No Quadro 2, apresentam-se as dimensões que caracterizam o híbridismo considerando os aspectos: estrutura e atividades; estratégia e cultura; e governança e política.

Quadro 2 – Dimensões do hibridismo

Estrutura e Atividades	Estratégia e Cultura	Governança e Política
Forma legal: esta dimensão lida com o grau em que a forma jurídica de uma organização é governada por lei pública ou privada.	Orientação estratégica: o <i>continuum</i> entre uma orientação estratégica totalmente destinado ao governo e um totalmente direcionado ao mercado.	Relacionamento com entes políticos: o <i>continuum</i> entre uma relação baseada no público e um sobre direito privado.
Propriedade: este é o <i>continuum</i> entre propriedade privada e/ou governamental.	Orientação de valor: o <i>continuum</i> mede o quanto a orientação está em valores públicos ou a orientação está voltada para valores comerciais.	Autonomia gerencial: o <i>continuum</i> entre autonomia política (um sistema em que a gestão de uma organização é influenciada pela política).
Atividades: Este é o <i>continuum</i> entre um foco completo sobre tarefas estatutárias ou públicas e sobre atividades comerciais ou privadas.		Autonomia executivo: por esta dimensão mede se a organização tem pouco ou muito autonomia em como conduz suas atividades.
Financiamento: este é o <i>continuum</i> entre 100% de financiamento governamental e 100% financiamento privado.		
Ambiente de mercado: este é o <i>continuum</i> entre um monopolista e/ou competitivo ambiente de mercado.		

Fonte: Adaptado de Karre (2012).

2.3 INOVAÇÃO

Muitas organizações vivem constantemente o desafio de se reinventar encontrando, na inovação, uma alternativa para diferenciar-se no mercado de forma a melhor atender as necessidades de seu público alvo. A inovação tornou-se o mantra das empresas na atualidade, principalmente como forma de lidar com o contexto competitivo. Aliás, a importância da inovação para a competitividade das empresas tem sido amplamente explorada e já era destacada por Schumpeter em suas pesquisas realizadas ainda na década de 1940.

O tema “inovação” ainda é considerado como um processo complexo envolvendo ações a serem reveladas. Sua complexidade passa pela consideração de temas como o risco e a incerteza, a capacidade de integração entre as diversas funções numa empresa e sua habilidade de adequação com as constantes mudanças na realidade do mercado. Contudo, o progresso dos estudos, ao longo dos últimos anos, tem revelado que ainda existe a necessidade de novas contribuições que adicionem conhecimentos para a construção de um sistema que direcione todos os processos para a busca e consolidação da inovação nas empresas. Assim, a maior parte dos fracassos relacionados ao processo de inovação tem como fonte a fragilidade de como ela é realizada nas empresas. Portanto, inovar é um desafio que exige persistência diante dos fracassos e não pode ser considerado um processo mecânico ou repetitivo, mas um conjunto de

tentativas de superação que envolve as novas ideias, a criatividade, a intuição e a tomada de decisões diante dos paradigmas do mercado e da tecnologia (STEFANOVITZ; NAGANO, 2009).

As primeiras pesquisas dedicadas ao tema inovação tinham por objetivos, basicamente, contextualizar e fazer a relação entre a inovação tecnológica e o desenvolvimento econômico. O enfoque destacava, prioritariamente, o desenvolvimento de produtos e de processos com uma aplicação comercial no setor privado, sendo que Schumpeter (1982) foi considerado um dos precursores em estabelecer a relação entre o desenvolvimento econômico e as inovações tecnológicas. É possível identificar, em seus estudos, que o mesmo observava a inovação como novas combinações entre materiais e forças produtivas, com o intuito de viabilizar novos produtos bem como o desenvolvimento econômico. Desse modo, denominou como “destruição criadora” o processo de substituição de tecnologias antigas por outras consideradas novas (SCHUMPETER, 1961, p. 107).

Frente à importância e ao destaque que a inovação passou a ter nos últimos anos, houve uma ampliação do interesse pelo seu estudo em demais setores, os quais possibilitaram desenvolver novas definições, culminando assim na ampliação do seu escopo. Nesta perspectiva, identifica-se atualmente a presença de uma vasta literatura dedicada à compreensão dos fatores que levam as organizações a buscarem a inovação, crescendo proporcionalmente a necessidade de se realizar estudos e pesquisas visando identificar como se dá este processo. Portanto, tão importante quanto fazer inovação, refere-se à capacidade de mensuração do seu processo, já que muitas organizações se diferem quanto a suas características, segmento de atuação, produtos/serviços ofertados, público alvo, orientação de mercado, objetivos organizacionais, dentre outros variados aspectos.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2005, p. 55), considera-se a inovação como sendo 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”. Os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008) consideram que a inovação é algo novo, de modo a agregar valor social ou riqueza. É o desenvolvimento de novos valores os quais mantêm ou aumentam a posição competitiva de uma empresa, tendo por consequência a geração de lucro. Para eles, “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas” (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008, p. 23). Ainda de acordo com os autores, diante do atual contexto competitivo, muito mais do que decidir se o melhor para uma organização é inovar ou não, é preciso saber

qual é a melhor forma de inovar e de se obter sucesso por meio da inovação. Portanto, a inovação pode ser aplicada tanto em novos mercados, quanto em mercados maduros, não se restringindo apenas a produtos, ou seja, aplica-se também ao setor de serviços (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008).

Conforme Schumpeter (1997), a inovação deve abranger cinco casos na perspectiva de criação de novas combinações, sendo: (1) introdução de um novo bem; (2) introdução de um novo método de produção; (3) abertura de um novo mercado; (4) conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; e (5) estabelecimento de uma nova organização de qualquer setor. Já quanto aos tipos de inovação, categorizam-se em quatro principais, sendo eles inovação em: (1) produto; (2) processo; (3) marketing; e (4) organizacional. As características destas categorias são:

- a) **Inovação de produto:** “é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos” (OECD, 2005, p. 57);
- b) **Inovação de processo:** “é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares” (OECD, 2005, p. 58);
- c) **Inovação de marketing:** “é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços” (OECD, 2005, p. 59); e
- d) **Inovação organizacional:** “é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OECD, 2005, p. 61).

Quanto ao impacto da inovação, percebe-se seu efeito sobre o produto, onde a produtividade e o emprego é de particular interesse para as políticas de inovação. Também é possível identificar melhorias nas informações sobre as condições de sucesso para auxiliar no aperfeiçoamento de políticas que visam alcançar benefícios econômicos e sociais provenientes da inovação. As pesquisas sobre inovação podem fornecer dados qualitativos e quantitativos sobre os resultados da inovação, em que os dados de pesquisas podem ser considerados importantes insumos para fins de análises empíricas sobre os impactos proporcionados pela inovação (OECD, 2005).

O interesse pelo assunto inovação é evidente quando se verifica o aumento de uma média anual de 50 (cinquenta), no final dos anos de 1980, para 900 (novecentos), em 2007, no

número de pesquisas e publicações sobre o tema (OLIVEIRA; CLEMENTE; CAULLIRAUX, 2009). Vários são os estudos que estimulam a pesquisa sobre as formas de mensuração da capacidade inovadora das empresas e dos resultados futuros da inovação sobre o desempenho das empresas inovadoras (SANTOS, 2009).

A inovação precisa ser percebida como um processo continuado e relevante para a obtenção e manutenção de uma posição competitiva favorável. A busca por iniciativas criativas deve ser acompanhada de processos estratégicos estruturados pela empresa, que resultem em ações inovadoras (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009). Essas ações devem ser resultado da utilização de métodos e instrumentos que favorecem o estímulo de ideias e projetos inovadores e sua consequente implantação (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

2.3.1 Modelos de Inovação

Medir a inovação não é uma tarefa fácil. A maneira mais utilizada para essa medição é a verificação do volume de investimentos direcionados pelas empresas para a inovação, a tecnologia e a pesquisa. Porém, esse tipo de mensuração tem limitado a avaliação mais precisa sobre a capacidade de inovação experimentada pelas empresas. A quantidade de investimentos não pode ser o único fator utilizado para essa mensuração (CUNHA; CORREA; CALEGARI, 2007).

Diversas áreas do conhecimento (economia, administração, sociologia, engenharias) têm procurado mensurá-la e, sejam sob a ênfase da ciência, da tecnologia, social ou econômica, várias são as experiências para o estabelecimento de uma medida sobre a inovação (ZAWISLAK, 2008). Essas experiências são fortalecidas diante da necessidade de se desenvolver escalas para a determinação da capacidade inovadora das empresas, do estabelecimento de características específicas de empresas com atividades de caráter inovador e de elementos internos ou externos que possam exercer influência na inovação das empresas (OECD, 2005).

Segundo Brito, Brito e Morganti (2009), a literatura apresenta diversas abordagens sobre maneiras utilizadas para a mensuração da inovação. Dentre elas, destacam-se: Número de inovações adotadas (DAMANPOUR, 1989; GOPALAKRISHNAN, 2000); Ênfase no processo de inovação (LI; ATUAHENE-GIMA, 2001; ZAHRA, 1989); Anúncios de produtos (CHANEY et al., 1991; CHANEY; DEVINNEY, 1992; TIDD, 2001; WALKER et al., 2002); Pesquisas de inovação (OECD, 1995; EVANGELISTA, 1998; HINLOOPEN, 2003; KLOMP; VAN LEEUWEN, 2001; TIDD, 2001); Instalações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D),

relação entre gastos com P&D interno e adquirido externamente, receita com licenciamento – gastos e receitas com licenciamento de patentes e outros licenciamentos – (MOTOHASHI, 1998); Gastos com P&D (MOTOHASHI, 1998; KOSCHATZKY, 1999; LI; ATUAHENE-GIMA, 2001; TIDD, 2001; WALKER et al., 2002); Empregados devotados à inovação (MOTOHASHI, 1998; LI; ATUAHENE-GIMA, 2001; TIDD, 2001); Patentes (MOTOHASHI, 1998; TIDD, 2001; WALKER et al., 2002); Gastos com inovação ou atividades inovadoras – P&D – , design e engenharia, investimentos em ativos fixos, investimentos em marketing (HINLOOPEN, 2003; KOSCHATZKY, 1999; PACELLI, 1998); Cooperações e *networking* externo (KOSCHATZKY, 1999); Inovações significativas, julgamentos de *experts* (TIDD, 2001); Ênfase na variedade de linhas de novos produtos, ênfase na velocidade de introdução de novos produtos (LI; ATUAHENE-V GIMA, 2001); e Percentual da receita obtido com novos produtos (HINLOOPEN, 2003).

A necessidade de pesquisas relacionadas à mensuração da inovação nas empresas conduziu os pesquisadores do *Minnesota Innovation Research Program* (MIRP) a realizarem um estudo que possibilitou a construção, no ano 2000, do *Minnesota Innovation Survey* (MIS), um modelo de pesquisa que tratou da inovação no cenário das empresas, a partir de alguns conceitos (BARZOTTO et al., 2009). O processo de inovação é tomado como um conjunto de mudanças originadas da interação entre as pessoas na busca pelo desenvolvimento e implementação de ideias inovadoras que promovam os resultados esperados. A mudança ocorrida em um desses elementos-chaves (ideias, pessoas, transações, contexto e resultados) provoca, em maior ou menor intensidade, uma mudança nos demais (MACHADO, 2007). Esta ferramenta reconhece a inovação como um importante instrumento competitivo para as empresas e o desejo de identificar os elementos que favorecem ou não essa prática nas empresas (ROLDAN; CABRAL; SANTOS, 2011).

Os modelos desenvolvidos pelas ciências sociais e econômicas, segundo Marinova e Phillimore (2003), ressaltam seus poderes explanatórios e suas fraquezas e fornecem um panorama evolutivo das concepções de pesquisa acerca da natureza da inovação. Tal panorama inclui seis modelos geracionais considerando, na mesma geração, os dois modelos lineares, ou sete, se houver um discernimento destes modelos. O Quadro 3 permite visualizar a evolução destes modelos.

Quadro 3 – Evolução dos modelos de inovação

Geração	Período	Autores	Modelo	Resumo Modelo
1	De 1950 a 1960	Schumpeter (1997)	Orientado à tecnologia	Enfoca a novidade tecnológica como uma força condutora à inovação, Processo Linear.
2	De 1960 a 1970	Myers e Marquis (1969)	Orientado ao mercado	Processo Linear.
3	De 1970 a 1980	Mowery e Rosenberg (1979)	Modelo unificado	Operação com as diferentes funções.
		Rothwell e Zegveld (1985)	Modelo interativo	Processo instantâneo de interação e <i>feedbacks</i> .
4	De 1980 a 1990	Kline e Rosenberg (1986)	Modelo integrado	O modelo de interação reconhece que as empresas não inovam isoladamente, mas em um contexto muito mais amplo, caracterizado pela multiplicidade de interações e de atores envolvidos.
5	Anos 1990	Rothwell (1992)	Modelo sistêmico	Norteados pela complexidade de interações estabelecidas no processo.
6	Anos 2000	Chesbrough (2003)	Inovação aberta	Modelos colaborativo baseado em atores.
7 (Emergente ou em formação)	Anos 2010		Inovação aberta, inovador	O indivíduo colaborando com a inovação.

Fonte: Adaptado de Marinova e Phillimore (2003).

Entre os modelos de aferição do grau de inovação que objetivam a identificação e classificação das empresas como inovadoras, destacam-se: a proposta precursora de Schumpeter, o modelo de Berreyre, o Manual de Oslo, a Pesquisa de Inovação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (PINTEC), e o Radar da Inovação (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). Destaca-se, ainda, o Octógono da Inovação, de Scherer e Carlomagno, os 4 P's da Inovação, de Tidd e Bessant, e o Questionário Diagnóstico de Inovação (QDI), do Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação (INEI). Portanto, os mesmos podem ser considerados como modelos que identificam as formas de inovação em uma empresa, sintetizados no Quadro 4.

Quadro 4 – Dimensões da Inovação x Modelos

Produtos/Serviços	Processos/Tecnologia	Organização/Gestão	Mercado/Comercial
Schumpeter	Schumpeter	-	Schumpeter
Berreyre	Berreyre	Berreyre	Berreyre
Manual de Oslo	Manual de Oslo	Manual de Oslo	Manual de Oslo
PINTEC	PINTEC	PINTEC	-
Radar da Inovação	Radar da Inovação	Radar da Inovação	Radar da Inovação
-	Octógono da Inovação	Octógono da Inovação	Octógono da Inovação
4Ps da Inovação	4Ps da Inovação	4Ps da Inovação	-
-	-	QDI	-

Fonte: Dias (2012).

O Quadro 4 apresenta quatro dimensões da inovação, contemplando os aspectos: produtos/serviços, processos/tecnologia, organização/gestão e mercado/comercial.

2.3.1.1 Radar da Inovação

Mohanbir Sawhney, diretor do *Center for Research in Technology Innovation of Kellogg School of Management*; Robert Wolcott, professor do Centro de Pesquisas; e Inigo Arroniz, pós-doutor, todos da *Kellogg School of Northwestern University*, de Evanston, Illinois, Estados Unidos, criaram, em 2006, um novo modelo de mensuração denominado de Radar da Inovação (TRIPOLONE, 2011). Os autores preconizam, com este modelo, a possibilidade das organizações não apenas se orientarem nas direções da inovação, mas também, a possibilidade de se compararem com seus concorrentes, além de usar o radar como uma abordagem estratégica. Ainda segundo os autores, o radar pode ainda elencar os pontos fortes e fracos da organização em relação a inovação (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). Este modelo foi testado por um período de 3 (três) anos com alguns executivos e profissionais responsáveis pela inovação de algumas empresas, dentre elas Boeing, Philips, DuPont, eBay, FedEx, Microsoft e Sony. Foram analisadas as dimensões de inovação existentes e quais as possíveis relações entre elas. Essas pesquisas ajudaram a desenvolver, validar e aplicar o Radar da Inovação (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

Dentre os estudos atuais que procuram identificar a capacidade de inovação de uma empresa, o trabalho apresentado por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) revela 12 (doze) dimensões para a qualificação da empresa como inovadora e é citado como a maneira mais completa e abrangente de estabelecer tal relação de inovação. Sua amplitude lhe confere um papel de destaque nos debates sobre a avaliação de empresas inovadoras (DÁVILA; LEOCÁDIO; VARVAKIS, 2008; GARCIA; COSTA, 2009). O modelo apresenta 4 (quatro) dimensões principais – a oferta, os clientes, mais outras 8 (oito) dimensões (DÁVILA; LEOCÁDIO; VARVAKIS, 2008). Essas 12 (doze) dimensões possibilitam a avaliação do grau de inovação de empresas de pequeno porte (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

O Radar da Inovação é composto por 60 variáveis que compõem a análise das 14 (quatorze) dimensões de inovação. No diagnóstico do radar, as variáveis foram transformadas em perguntas que visam examinar qual a incidência de inovação, e conseqüente dimensão avaliada. As respostas obtidas geram evidências para determinar os escores (pontuação) dentro de determinada dimensão. Os escores podem variar entre 1 a 5, sendo atribuído escore 5 quando a variável é muito frequente, e 1 quando a dimensão for nada frequente ou quando a inovação

não se fizer presente. Por sua vez, o escore de cada dimensão se dá por meio da média das pontuações dos seus respectivos itens.

Além disso, essa ferramenta atende a recomendação do Manual de Oslo (OECD, 2005), que orienta que os pontos de vista das empresas sejam registrados, ou em bases binárias (importante/não importante), ou com uma estreita faixa de respostas possíveis (de muito importante até irrelevante). Visando aprimorar as dimensões do Radar da Inovação, estruturadas por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), Bachmann e Destefani (2008) passaram a contemplar mais uma dimensão, totalizando 13 (treze) dimensões, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Conceituação e detalhamento das dimensões do Radar da Inovação

Dimensões	Conceito
1 Oferta	Produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
2 Plataforma	Conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias utilizadas, analisando o modo de fazer e de prestar serviços.
3 Marca	Forma como a empresa transmite sua imagem ao cliente.
4 Clientes	Pessoas ou organizações que usam serviços ou consomem produtos, satisfazendo as suas necessidades.
5 Soluções	Combinação customizada de bens, serviços e informações capazes de solucionar o problema do cliente.
6 Relacionamento	Experiência do cliente, representando tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta quando interage com a empresa.
7 Agregação de valor	Forma pela qual a empresa percebe novas formas de captar e transferir valor ao cliente.
8 Processos	Configurações das atividades usadas na condução das operações internas da empresa, a fim de produzir um produto ou prestar um serviço.
9 Organização	Modo como a empresa está estruturada, relacionando as parcerias estabelecidas com o papel e a responsabilidade dos colaboradores.
10 Cadeia de fornecimento	Sequência de atividades que movem produtos, serviços e informações da origem à entrega, abrangendo aspectos relacionados com a logística do negócio.
11 Presença	Canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado, além dos locais onde esses itens podem ser adquiridos.
12 Rede	Aspectos relacionados com a rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes, fazendo com que os recursos utilizados tragam uma comunicação ágil e eficaz entre empresa e cliente.
13 Ambiência inovadora	Conjunto de ferramentas, processos e atitudes que promovem ou motivam os empregados a criar algo novo ou melhorias.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011), Chen e Sawhney (2012) e Bachmann e Destefani (2008).

2.3.2 Aspectos facilitadores e limitadores à inovação

Frente ao já exposto, a inovação acaba enfrentando alguns fatores que influenciam positivamente na sua aplicação, bem como outros que têm o poder de influenciar de forma dificultosa. Portanto, quanto aos incentivos e obstáculos à inovação, conforme a OECD (2005, p. 52), torna-se possível constatar que:

Várias políticas de apoio à inovação seriam beneficiadas pela identificação das principais forças que orientam a atividade de inovação nas empresas. Essas forças podem estar relacionadas com mercados, voltadas para a crescente qualidade e eficiência, ou podem envolver a adaptação da organização das empresas para melhor ajuste a suas necessidades. Informações sobre os objetivos da inovação são prontamente obtidas por meio de pesquisas sobre inovação.

Neste aspecto, deve-se pensar essencialmente no ambiente organizacional de apoio à inovação, já que se considera que, além da estratégia de inovação e da posse e uso adequado e combinado dos recursos específicos de inovação, a mesma depende essencialmente que haja um clima organizacional apoiador e favorável para poder acontecer. Sendo assim, considera-se que a construção de um clima organizacional adequado, assim como sua constante manutenção, exerce um importante e indispensável papel para a consolidação da gestão da inovação. No Quadro 6, é possível identificar os componentes considerados importantes para a criação e a sustentação de uma organização inovadora.

Quadro 6 – Componentes para a criação e sustentação de uma organização inovadora

Componentes	Características
Visão compartilhada, liderança e desejo de mudar	Senso de propósito claramente compartilhado e articulado; comprometimento da alta gestão.
Estrutura adequada	Projeto de organização que permite criatividade, aprendizagem e interação, podendo incluir: a) eliminação ou redução de estruturas hierárquicas; b) flexibilidade de horários; e c) eliminação ou redução da burocracia.
Pessoas chave	Promotores, defensores, <i>gatekeepers</i> e outras funções que energizam ou facilitam a inovação.
Trabalho de equipe eficaz	Uso adequado de equipes (nível local, interfuncional e interorganizacional) para solução de problemas. Exige investimento para a seleção e formação de equipe.
Desenvolvimento individual contínuo e amplo	Seu compromisso é caracterizado pelo longo prazo, com ensino e treinamento para assegurar altos níveis de competência e habilidades para aprender de forma eficaz.
Comunicação extensiva	Dentro e entre a organização, assim como fora dela. Internamente, em três direções: ascendente, descendente e lateralmente.
Inovação de alto envolvimento	Considera a participação de toda organização em atividades de melhoria contínua.
Foco externo	Há a orientação do cliente externo e interno. Extensivo trabalho em rede.
Ambiente criativo	Abordagem positiva a ideias criativas, apoiadas por sistemas de motivação relevantes, baseadas em recompensas ou no reconhecimento.
Organizações que Aprendem	Há elevados níveis de envolvimento (dentro e fora da organização) em experimentação proativa, visando encontro e resolução de problemas. Há também aspectos relacionados à comunicação e ao compartilhamento de experiências. Presença de busca e disseminação do conhecimento e a realização contínua de <i>feedbacks</i> .

Fonte: Adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

Já quanto aos obstáculos frente à inovação, os mesmos “são igualmente importantes para as políticas, pois uma boa parcela das medidas governamentais é, de um jeito ou de outro, alcançada pela superação desses obstáculos. Muitos [...] são de avaliação relativamente direta

com métodos de pesquisas” (OECD, 2005, p. 52). Conforme Hadjimanolis (2003), há fatores ou constrangimentos os quais acabam inibindo a inovação, causando barreiras à inovação. Tais fatores, os quais podem causar alguma obstrução ou inércia na inovação, podem surgir por variados motivos. Torna-se, então, salutar identificar e categorizar, uma vez que permitirão criar mecanismos em prol de sua minimização e, conseqüentemente, eliminação, ou ainda, conversão em facilitadores da inovação. Quanto aos principais obstáculos à inovação, pode-se mencionar:

- a) Tempo de desenvolvimento da inovação e custos associados;
- b) Riscos econômicos;
- c) Dificuldades de acesso às fontes de financiamento causando, por consequência, entraves burocráticos;
- d) Falta de informação sobre tecnologia e mercados;
- e) Desconhecimento sobre a oferta de incentivos, bem como subsídios para inovar;
- f) Carência de recursos humanos qualificados;
- g) Ambiente desfavorável à inovação;
- h) Inexistência de uma estratégia direcionada à inovação;
- i) Inexistência de conhecimento sobre o uso combinado dos recursos para inovação; e
- j) Escassas possibilidades de cooperação com outras empresas e instituições (por exemplo, a empresa encontra-se afastada de centros de pesquisa e de *habitats* propícios à inovação), entre outros aspectos.

O Quadro 7 apresenta os principais fatores que dificultam as atividades de inovação sob a perspectiva da OECD (2005), levando em consideração os fatores relativos às quatro modalidades de inovação identificadas.

Quadro 7 – Os fatores que dificultam as atividades de inovação

	Inovação Produto	Inovação processo	Inovação organizacional	Inovação marketing
Fatores relativos ao custo:				
Riscos percebidos como excessivos	•	•	•	•
Custo muito elevado	•	•	•	•
Carência de financiamento interno	•	•	•	•
Carência de financiamento de outras fontes fora da empresa:	•	•	•	•
- <i>capital de risco</i>	•	•	•	•
- <i>fontes públicas de financiamento</i>	•	•	•	•
Fatores relativos aos conhecimentos:				
Potencial inovador (P&D, design, etc.) insuficiente	•	•		•
Carência de pessoal qualificado:	•	•		•
- <i>no interior da empresa</i>	•	•		•
- <i>no mercado de trabalho</i>		•		•
Carência de informações sobre tecnologia	•	•		
Carência de informações sobre mercados	•			•
Deficiência na disponibilização de serviços externos	•	•	•	•
Dificuldade de encontrar parceiros para cooperação em:	•	•		•
- <i>desenvolvimento de produto ou processo</i>	•	•		
- <i>parcerias em marketing</i>	•	•		•
Inflexibilidades organizacionais no interior da empresa:	•	•		•
- <i>atitude do pessoal em relação a mudanças</i>	•	•	•	•
- <i>atitude da gerência em relação a mudanças</i>	•	•	•	•
- <i>estrutura gerencial da empresa</i>	•	•	•	•
Incapacidade de direcionar funcionários para as atividades de inovação em virtude dos requisitos da produção	•	•		
Fatores de mercado:				
Demanda incerta para bens e serviços inovadores	•			•
Mercado potencial dominado pelas empresas estabelecidas	•			•
Fatores institucionais:				
Carência de infraestrutura	•	•		•
Fragilidade dos direitos de propriedade	•			•
Legislação, regulações, padrões, tributação	•	•		•
Outras razões para não inovar:				
Não necessidade de inovar decorrente de inovações antigas	•	•	•	•
Não necessidade decorrente da falta de demanda por inovações	•			•

Fonte: OECD (2005, p. 130).

Após exposição dos facilitadores e dificultadores para a inovação, fica evidente o quanto torna-se necessário investir em inovação, assim como, percebe-se a sua contribuição para

significativas mudanças e transformações no mundo organizacional. Porém, nem todas as inovações causam grande impacto, identificando-se que a maioria acontece em número reduzido.

Neste aspecto, surge o conceito de inovação social, a qual vem ganhando espaço no debate sobre a temática da inovação para que se consiga encontrar formas inovadoras em prol da resolução de problemas enfrentados pela sociedade, a exemplo da desigualdade social, saúde, educação, erradicação da pobreza, entre outros aspectos. Assim, a inovação social possui certas particularidades ao tratar-se diretamente sobre a perspectiva da inovação, as quais serão apresentadas na seção a seguir.

2.4 A INOVAÇÃO SOCIAL

Frente à reconhecida importância que a inovação passou a representar para inúmeros setores, cresce proporcionalmente a pesquisa dedicada à inovação social, com significativo aumento nas últimas décadas em vários países. Portanto, verifica-se que tendo se tornado a inovação um modismo, a mesma conseguiu abrir espaços em outras disciplinas, incorporando significados que a tornaram mais abrangente e sistêmica. De forma mais recente, multiplica-se no mundo as pesquisas sobre um novo prisma para a inovação, conhecida como a inovação social (CLOUTIER, 2003; DESS et al., 2004; MOULAERT et al., 2007; MULGAN et al., 2007; SANTOS, 2009).

Neste sentido, o interesse pelo assunto inovação social é constatado tanto em âmbito brasileiro quanto internacional, prezando pela necessidade de se encontrar alternativas inovadoras para a resolução de problemas sociais enfrentados pela sociedade. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2010), por exemplo, busca por novas respostas para os problemas sociais por meio de identificação e entrega de serviços que melhoram a qualidade de vida dos indivíduos e sua posição no mercado de trabalho.

Percebe-se que a iniciativa privada já vem tendendo ao social no momento em que estabeleceu, em suas diretrizes, a prática para a responsabilidade social como forma de contrapor a busca pelo resultado econômico. Porém, Prahalad (2005) preconiza que a maioria das organizações filantrópicas passa a acreditar que o setor privado caracteriza-se por ser negligente, onde a maioria das corporações não é considerada confiável quanto aos problemas relacionados à erradicação da pobreza. O autor considera que o envolvimento da iniciativa privada é um ingrediente crucial em prol do combate da pobreza. Portanto, o social está sendo

o centro de várias discussões para melhorar a vida das pessoas que necessitam de certo assistencialismo.

Historicamente, governos, agências de ajuda, organizações não governamentais (ONGs), grandes empresas e o setor organizado de negócios (formal e legal em oposição ao informal) parecem ter chegado a um consenso implícito: as soluções de mercado não leva, à redução da pobreza nem ao desenvolvimento econômico. [...] Para erradicar a pobreza, é preciso romper essa barreira implícita por meio de um envolvimento do setor privado orientado para a BP (Base da Pirâmide) (PRAHALAD, 2005, p. 22).

Desse modo, com as crises enfrentadas no século passado, as mudanças ocorridas principalmente nas economias emergentes com o quase fim do Estado de bem-estar, novos papéis são adotados tanto pelo Estado quanto pelas organizações sociais e sociedade civil. É notório como as organizações sociais cresceram nas últimas décadas, porém, não apenas desenvolvendo um papel de coadjuvante do Estado, mas estando presente em problemas em que o Estado estava ausente ou mesmo sendo uma extensão dos serviços públicos obrigatórios.

Ao explicar o conceito de inovação social, Lévesque et al. (2002) refere-se à nova economia social em específico, considerando as novas formas de intervenção que ela proporciona, em relação às anteriores, relacionadas ao Estado Providência. Inovação social designa esse conjunto de iniciativas socioeconômicas que promovem maior bem-estar de indivíduos face aos problemas sociais e que partem da ideia de um novo encastramento entre social e econômico. Para o autor, as organizações da 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.

Percebe-se, ainda, que o entendimento sobre inovação social se estabelece sob várias perspectivas. De acordo com Santos (2012) e Agostini et al. (2017), o Quadro 8 demonstra a evolução dos diferentes conceitos, bem como a evolução da inovação social e suas respectivas abordagens.

Quadro 8 – Evolução dos principais conceitos e visões sobre a Inovação Social

Conceitos e visões sobre a Inovação Social na perspectiva de estudiosos e entidades	
Taylor (1970)	A inovação social define-se como sendo a busca de respostas às necessidades sociais por meio da introdução de uma invenção social, ou seja, uma “nova maneira de fazer as coisas”, uma nova organização social.
Lauwe (1976)	É considerada uma ação que cria novas estruturas ou relações sociais, novos modos de decisão, originando-se na consciência individual (e depois coletivizada) de uma situação real inaceitável ou negativa em relação a uma situação desejada.
Munford (2002)	É a geração e implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar suas atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender um ou mais objetivos comuns, podendo variar quanto a amplitude e impacto.
Cloutier (2003)	A inovação social é considerada como uma nova resposta a uma situação social desfavorável, que visa ao bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades por meio de ação e mudança sustentável.
Moulaert (2005)	A inovação social é contextual e depende da trajetória, ou seja, refere-se às mudanças nas agendas, agências e instituições decorrentes da construção social que levam a uma melhor integração dos grupos excluídos, estando relacionada a uma posição ética de justiça social. Tanto em produto como em processo, é caracterizada por três atributos isolados ou combinados: a) Contribui para atender às necessidades humanas não satisfeitas; b) Aumenta os direitos de acesso; e c) Melhora as capacidades humanas.
Rodrigues (2006)	As inovações sociais podem ocorrer intencionalmente ou emergem de um processo de mudança social sem planejamento prévio; e podem ocorrer em três níveis: atores sociais, organizações e instituições.
Heiscale (2007)	Inovação social significa mudança ao menos em três estruturas sociais: cultural (novas interpretações à realidade, transformando modelos mentais e paradigmas); normativa (novos valores para normas legítimas); e reguladora (transformando regulamentos explícitos de forma que eles sejam aceitos). Considera que a inovação social deve melhorar o desempenho social e econômico da sociedade de forma a contemplar a quantidade e a qualidade de vida.
Mulgan et al. (2007)	Atividades inovadoras e serviços que são motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são, predominantemente, desenvolvidos e difundidos através de organizações cujos objetivos principais são sociais
Phills, Deiglmeier e Miler (2008)	A inovação social é uma nova solução para um problema social, sendo mais efetiva e sustentável ou apenas melhor que outras soluções existentes. O valor social criado acaba impactando na sociedade como um todo e não de forma individual. Pode ser um produto, processo de produção ou tecnologia, mas pode também ser um princípio, ideia, pedaço da legislação, movimento social, intervenção, bem como pode ser uma combinação destes fatores.
Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)	A inovação social é considerada a forma pela qual as pessoas criam respostas novas ou mais efetivas para os desafios sociais e ambientais atuais, em todos os setores: público, privado e terceiro setor. Portanto, difere-se da inovação tecnológica/comercial, tanto em resultados como em relacionamentos. Necessita de processos, métricas e modelos distintos.
Bignetti (2011)	A inovação social é o resultado de conhecimento aplicado às necessidades sociais através da participação e cooperação de todos os <i>stakeholders</i> , criando soluções novas e duradouras para os grupos sociais, comunidades e sociedade em geral.
Centre For Social Innovation (2014)	A inovação social refere-se a criação, desenvolvimento, adoção e integração de novos conceitos e práticas que colocam as pessoas e o planeta em primeiro lugar. [...] Resolver questões sociais, culturais, econômicas e ambientais. [...] São sistemas de mudanças – que alteram permanentemente as percepções, comportamentos e estruturas que anteriormente deram origem a esses desafios. [...] As inovações sociais provêm de indivíduos, grupos ou organizações, e podem ocorrer nos setores com fins lucrativos, sem fins lucrativos e do setor público.
Crises (2014)	A inovação social é um processo iniciado pelos atores sociais para responder a um desejo, uma necessidade, para encontrar uma solução ou para aproveitar uma oportunidade de ação para mudar as relações sociais, para transformar um quadro ou propor novas orientações culturais para melhorar a qualidade e as condições de vida da comunidade.
Transformativ e Social Innovation	Inovação social transformadora, como “mudança nas relações sociais, envolvendo novas formas de fazer, organizar, enquadrar e/ou saber, que desafia, altera e/ou substitui instituições/estruturas dominantes em um contexto social específico”.

(TRANSIT, 2015)	
--------------------	--

Fonte: Adaptado de Santos (2012) e Agostini et al. (2017).

Conforme Bignetti (2011), percebem-se importantes iniciativas quanto aos estudos voltados para a inovação social como as Universidades nos Estados Unidos (Harvard, Stanford, Brown, entre outras) as quais têm desenvolvido programas de pesquisa e cursos específicos sobre a temática em questão. Também destaca-se as atividades do *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales* (CRISES), no Canadá, por meio de uma rede formada por universidades do Québec, as quais se vinculam por meio de projetos comuns. Na Europa, o INSEAD, a Universidade de Cambridge e iniciativas como o projeto *Emerging User Demands for Sustainable Solutions* (EMUDE), o *Consumer Citizenship Network*, o *Creative Communities for Sustainable Lifestyles* e o *Inovation and Social Entrepreneurship in Social Services* (ISESS) fazem estudos e pesquisas realizando ações de caráter social. Entretanto, no Brasil, ainda se identificam poucas iniciativas voltadas a estudos sobre gestão da inovação social.

Destacam-se, também, outras iniciativas como a realização de encontros e eventos. Um exemplo desses eventos, criado no intuito de se ter um balanço dos resultados obtidos nos últimos dez anos e discutir o que mais pode ser alcançado nos próximos dez, a *Social Innovation Exchange* (SIX) realizou, em fevereiro de 2017, o evento global *SIX Wayfinder*, sobre inovação social. O mesmo reuniu 160 líderes de 34 países em Londres, Inglaterra, onde a principal tarefa foi mapear, por meio de um processo colaborativo, o caminho para os próximos anos relacionado à inovação social (MARTINS, 2017).

Segundo conclusões evidenciadas neste encontro, quanto aos aspectos relacionados à inovação social para resolver problemas sociais, percebe-se que obteve-se resultados expressivos na última década. Porém, em comparação com a escala dos desafios sociais ainda existentes no mundo, considera-se que esse sucesso parece pouco. Conclui-se, ainda, que não há exemplos suficientes de inovação social capazes de criar mudanças sistêmicas profundas em grande escala, e sim, pequenas frações do investimento privado e do gasto público contribuem para a inovação social e a escala das instituições de inovação social é reduzida, em comparação com seus equivalentes em tecnologia (MARTINS, 2017).

Contudo, a inovação social tem conseguido alterar a percepção de como os investidores do sistema capitalista avaliam o retorno sobre os investimentos. Desta forma, a inovação social é apresentada, atualmente, como um grande avanço em relação ao empreendedorismo social, normalmente associado a organizações sem fins lucrativos, surgindo consequentemente o negócio social e o empreendedor inovador social. Os investidores estão, progressivamente,

rejeitando a noção de que têm de escolher entre investir pelo máximo retorno financeiro, ajustado ao grau de risco, e doar o dinheiro para uma causa social e ambiental.

Cada vez mais investidores vêm agindo no sentido de aplicar os recursos em atividades voltadas à geração de impactos social e ambiental tangíveis e, ao mesmo tempo, que apresentem retorno financeiro significativo, embora admitam que os investimentos sociais de maior impacto ainda dependem de ações de indivíduos ou de fundações que sejam muito ricas. As corporações apenas começam a se envolver diretamente em negócios sociais. Para que todo o potencial disso seja realizado no longo prazo, um próximo passo é tornar disponíveis mais “produtos” padronizados de aplicação em negócios sociais para investidores institucionais (ANAZ, 2016).

O interesse crescente pelas empresas sociais foi antecipado por Peter Drucker no final dos anos 1980. Em artigo na Harvard Business Review, ele chamou a atenção sobre o que as empresas poderiam aprender com as organizações sem fins lucrativos, utilizando como exemplos a organização das bandeirantes, a Cruz Vermelha e as igrejas pastorais. Segundo Drucker, essas instituições adotavam práticas de administração de excelência que as empresas com fins lucrativos dos Estados Unidos nem sonhavam ter e mereciam ser copiadas. “Nos campos da estratégia e da eficácia do conselho de administração, essas instituições praticam o que a maioria das empresas norte-americanas apenas prega”, escreveu (ANAZ, 2016).

Desse modo, visando caracterizar a inovação, a seguir apresenta-se os principais aspectos diferenciadores entre a inovação sob a perspectiva da inovação social e da inovação tecnológica.

2.4.1 Inovação social e inovação tecnológica

Embora os conceitos sejam complementares com evidente permeabilidade entre ambos, faz-se necessário clarear algumas distinções, as quais são fundamentais tanto para o entendimento quanto para a aplicação e sucesso da inovação social. O conceito schumpeteriano de inovação é possível de ser transposto para inovação social, principalmente das inovações tecnológicas para as inovações sociais. Entretanto, há diversas diferenças dignas de consideração.

Segundo Bignetti (2011), as conceituações schumpeterianas e neoschumpeterianas tradicionais são fundamentadas no conceito de resultado econômico e de lucro. As inovações sociais se orientam para os problemas sociais buscando soluções para os mesmos e entregando o que se chama de valor social. O autor ainda destaca que essa dicotomia não representa exclusão de uma ou outra inovação, pois é natural que as organizações sociais.

A primeira distinção está, na visão schumpeteriana, em que a questão do valor aparece como essencial. Enquanto a inovação tecnológica trata da busca pelo valor, a inovação social se volta para a criação de valor (MIZIK; JACOBSON, 2003; SANTOS, 2009). Olhando as teorias econômicas, as mesmas trazem os pressupostos baseados no auto interesse dos atores econômicos, enquanto que a inovação social se volta para os interesses da coletividade, grupos sociais e da comunidade. Deste modo, a inovação social, assim, se mostra como uma nova proposta e solução a uma situação social problemática ou não atendida, seja pelo Estado ou pelas organizações privadas, visando o bem-estar dos indivíduos e das coletividades através do atendimento a necessidades como saúde, educação, trabalho, lazer, transporte e turismo (CLOUTIER, 2003).

Numa segunda perspectiva, percebe-se em relação à estratégia que, enquanto de um lado buscam-se vantagens competitivas, de outro, o objetivo é cooperar para resolver questões sociais (SANTOS, 2009). Assim, enfatizam-se as estratégias de vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos no sentido de se obterem transformações sociais duradouras e de impacto, que possam representar mudanças nas relações e nas condições sociais.

Uma terceira dimensão diferenciadora diz respeito ao local da inovação. A inovação tecnológica tem, como local de estudo, a organização ou a empresa, mesmo em suas concepções fechada e aberta (CHESBROUGH, 2006). Com 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 no mercado para a organização. Já a inovação social, de maneira geral, é direcionada para ações que visem a comunidade e a sociedade, ou seja, tendo como local pequenas comunidades, pequenos negócios sociais, onde os recursos são escassos e de difícil acesso (GOLDSMITH, 2010).

Na quarta dimensão, pode se perceber as diferenças no processo de inovação. A inovação tecnológica tem sido tratada como um processo que se desenvolve através de etapas ou fases de continuidade, controladas por ferramentas de gestão apropriadas. O *stage-gate* (COOPER et al., 2002; COOPER; EDGET, 2008) e o *fuzzy front end* (ZHANG; DOLL, 2001), por exemplo, procuram conduzir formas de gerar novas ideias. Ainda segundo Bignetti (2011), o processo de inovação tem sua gerência de organização para o mercado, ou seja, de dentro para fora. Isto é, pela introdução de um novo processo de produção, de um novo produto ou serviço dirigido ao mercado. Na inovação social, por outro lado, o processo se dá pela coparticipação dos beneficiados e dos atores da comunidade durante o processo, até o final do

projeto. De outro lado, tem-se uma inovação conceituada como aberta, ou seja, de fora para dentro, onde o processo de construção social, de geração de soluções, depende da trajetória.

O conceito e a aplicação estão intimamente ligados e são realizados através da relação e da cooperação entre todos os atores envolvidos. Significa um processo de aprendizagem coletivo, que se baseia no potencial dos indivíduos e dos grupos, que adquirem as capacidades necessárias para realizar as transformações sociais (CLOUTIER, 2003). Ainda mais, permite a formação de novas relações sociais e conduz a novas estruturas sociais.

Por fim, tem-se a última e essencial diferença, que se dá na difusão do conhecimento gerado pela inovação. As inovações ou ideias produzidas numa organização são o resultado de um processo que, além de custoso, é o principal ativo deste processo. Desta forma, as inovações tecnológicas são guardadas como um bem precioso.

Portanto, as inovações tecnológicas, por significarem vantagens competitivas muitas vezes imensuráveis, tem suas inovações protegidas (ou ao menos procura-se protege-las) por mecanismos até entregaram os lucros desejados pelas organizações, conforme preconizados por Schumpeter. As inovações sociais, no entanto, seguem outras lógicas que são de propagação, replicabilidade e potencialização dos resultados a outras comunidades. Assim, as trocas de experiências de uma comunidade com outra, ou entre organizações, é considerada prática comum, alimentada por centros de inovação social, por redes organizacionais e por diferentes fóruns de discussão de ideias e de apresentação de casos, devendo ser o um dos fundamentos da inovação social. É importante ressaltar, mais uma vez, que se a inovação tecnológica e a inovação social possuem características distintivas, conforme apresentado, elas não representam dois conjuntos mutuamente excludentes.

Como se observa com base nas argumentações expostas, a inovação social se distingue da inovação tecnológica principalmente em função da finalidade, da estratégia, do *locus*, do processo de desenvolvimento e da difusão do conhecimento. Porém, discutir as principais diferenças apresentadas pela inovação social com relação a outros tipos de inovação não parece ser suficiente para caracterizá-la de forma completa, quanto as suas características e particularidades. Por isso, pode-se, no Quadro 9, constatar uma breve apreciação sobre os principais aspectos ressaltados na literatura que trata sobre a inovação tecnológica e social.

Quadro 9 – Diferenças entre inovação tecnológica e social

Inovações	Inovação Tecnológica	Inovação Social
Foco	Desenvolvimento e lucro	Valor social
Pressupostos	Alto interesse dos atores individuais	Voltado para o interesse dos grupos sociais e comunidade
Estratégias	Vantagens competitivas	Cooperação para solução de problemas
Lócus da inovação	Organização	Comunidades locais
Processo	Se desenvolve através de etapas sequenciais definidas e controladas por ferramentas de gestão específicas. 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.	Se desenvolve pela participação dos beneficiários e dos atores da comunidade, é um processo de construção social, de geração de soluções dependente da trajetória. A concepção, o desenvolvimento e a aplicação são realizados através da relação e da cooperação entre todos os atores envolvidos. Significa um processo de aprendizagem coletivo, que se baseia no potencial dos indivíduos e dos grupos, que adquirem as capacidades necessárias para realizar as transformações sociais.
Conhecimento	São, de todas as formas, blindado de modo a permitir um período de exclusividade e um prazo para a obtenção dos lucros extraordinários preconizados por Schumpeter.	Seguem mecanismos de difusão que favorecem a replicação e a expansão dos resultados a outras comunidades.

Fonte: Adaptado de Bignetti (2011).

Além das significativas diferenças existentes entre a inovação tecnológica em relação à social, também se faz necessário esclarecer os tipos de inovação social, segundo Clodier (2003). O Quadro 10 traz aspectos relacionados a tipologia, forma, atores envolvidos e objetivos da mudança.

Quadro 10 – Classificação das inovações sociais

Tipo de inovação	Forma	Atores envolvidos	Objetivos da mudança
Centrada no indivíduo	Imaterial, se opondo à concepção de produto	Indivíduos	Solução de problemas sociais
Orientada pelo meio	Imaterial, novas relações sociais	Sociedade e poder público	Melhoria da qualidade de vida
Foco nas organizações	Novas formas de organização de trabalho	Direção e colaboradores	Perspectiva instrumental, necessidade de um rearranjo que facilite a criação do conhecimento e a inovação tecnológica

Fonte: Adaptado de Clodier (2003).

2.4.2 Modelos de análise da inovação social

Segundo Cloutier (2003), as dimensões de análise da inovação social são fundamentais para identificar e classificar uma inovação social. Desta forma, a adoção de critérios são necessárias a esta identificação, sendo os critérios adotados pelo autor: (a) inovadora e experimental contextualmente; (b) disposição para o risco por parte dos atores; (c) efetivamente

ser impactante local ou nacionalmente em políticas públicas; (d) parceria fundamenta entre os atores; e (e) participação dos envolvidos e comunidade no projeto.

Conforme a sua conceituação, a inovação social é tida como um movimento que desenvolve novas relações sociais, estruturas ou modelos decisórios, nascida de uma consciência do indivíduo e depois do coletivo, promovendo mudanças que levam a uma melhor qualidade de vida ou inclusão de uma coletividade. O autor preconiza que a inovação social pode ser classificada de acordo com quatro formas diferenciadas, sendo elas: (1) o objeto em si, a sua natureza (forma); (2) o processo de criação e implementação (processo); (3) o destino das mudanças (atores envolvidos); e (4) os resultados obtidos (objetivos da mudança). No Quadro 11, apresentam-se as diferenças entre os tipos de inovações sociais discutidas por Cloutier (2003).

Quadro 11 – Tipos de inovações sociais

Classificação	Tipo de Inovação Social		
	Centrada no Indivíduo	Orientada pelo Meio	Realizada nas Empresas
Forma	Imaterial, se opondo à noção de “produto”	Imaterial (novas relações sociais)	Novas formas de organização do trabalho
Processo	Interação e cooperação entre os envolvidos, desde a tomada de consciência das necessidades, e a concepção do projeto até a execução	Criação de novas instituições ou modificações do papel das existentes	Desenvolvimento de novas estruturas de produção
Atores envolvidos	Indivíduos	Sociedade e poder público	Direção e colaboradores
Objetivos da mudança	Solução de problemas sociais	Melhoria da qualidade de vida	Perspectiva instrumental: necessidade de um rearranjo que facilite a criação do conhecimento e a inovação tecnológica. Perspectiva não-instrumental: melhoria da qualidade de vida no trabalho
Exemplo de ações	Empréstimos iniciais realizados pelo <i>Grammen Bank</i> , quando o objetivo inicial era a retirada das mulheres artesãs da situação de pobreza	Consolidação do <i>Grammen Bank</i> , promovendo desenvolvimento econômico e social nas regiões onde atuava	Estrutura composta por mulheres; forma de prospecção de clientes

Fonte: Adaptado de Cloutier (2003) e Santos (2012).

Os autores também trazem aspectos de como perceber a inovação social sob a perspectiva de três subdimensões: a tangibilidade, a novidade e o objetivo global. A tangibilidade tanto pode ser percebida por meio do resultado de um produto ou serviço ou no como fazer, sendo medida pelo impacto e pelas mudanças causadas no meio (CLOUTIER, 2003).

Em relação ao processo de criação e implementação da inovação social, esta fase deve atender a certos requisitos, entre eles diversidade de atores e participação do beneficiário dos mesmos (CLOUTIER, 2003). Ainda segundo o autor, como o principal objetivo da inovação social deve ser o bem-estar dos beneficiários, tanto nas organizações quanto nas comunidades aplicadas, em que, por fim, os resultados obtidos devem ser significativamente melhores que os já disponíveis. A participação e o engajamento é fundamental para o sucesso do processo, assim como a diversidade de atores envolvidos nele.

O Modelo de Tardif e Harrisson (2005) foi elaborado a partir de uma análise de 49 estudos realizados junto ao CRISES. Estas pesquisas debatem sobre inovações sociais, identificados em três linhas:

- a) Trabalho e emprego;
- b) Condições de vida; e
- c) Território.

Este estudo também identificou que, essencialmente, existem cinco dimensões na inovação social, sendo elas:

- a) Transformações,
- b) Novidade e caráter inovador da inovação;
- c) Objetivo da inovação;
- d) Processo de desenvolvimento da inovação; e
- e) Relações entre atores e estruturas.

O Quadro 12 expressa as cinco dimensões da inovação.

Quadro 12 – As cinco dimensões da inovação

Transformações	Contexto macro/micro; Crise; Ruptura; Descontinuidade; Modificações estruturais	Econômico; Emergência; Adaptação; Relações de trabalho; Relações de produção e consumo	Social; Recomposição; Reconstrução; Exclusão/ marginalização; Prática/ mudança; Relações sociais
Caráter inovador	Modelo; Trabalho; Desenvolvimento; Governança	Economia; Saber/ conhecimento; Mista; Social	Ação social; Testes Experimentos; Políticas/ programas; Arranjos institucionais; Regulação social
Inovação	Escala local	Tipos; Técnica; Sociotécnica; Social; Organizacional; Institucional	Propósito; Bem comum; Interesse geral; Interesse coletivo; Cooperação
Atores	Sociais; Movimentos cooperativos/ comunitários/ associativas; Sociedade civil; Sindicatos	Organizações; Empresas; Organizações; Economia social; Organizações coletivas	Instituições; Estado; Identidade/valores/normas; Intermediários; Comitês; Redes sociais/ de aliança /de inovação
Processo	Modo de coordenação; Avaliação; Participação; Mobilização; Aprendizagem	Meios; Parcerias; Integração; Negociação; Empoderamento; Difusão	Restrições; Complexidade; Incerteza; Resistência/ tensão; Compromisso; Inflexibilidade institucional

Fonte: Adaptado de Tardif e Harrisson (2005).

No que tange a transformações, Tardif e Harrisson (2005) enfatizam que o contexto macro e micro no qual uma inovação social é desenvolvida resulta da identificação dos problemas de ordem econômica e/ou social, tais como: crises, rupturas, descontinuidades e modificações estruturais. No entanto, as mudanças podem ter efeitos diferentes de acordo com escalas, setores e atores envolvidos, o que alerta para a importância do contexto particular no qual ocorre a situação-problema, seja a nível de organização de um setor, de um território ou de uma comunidade.

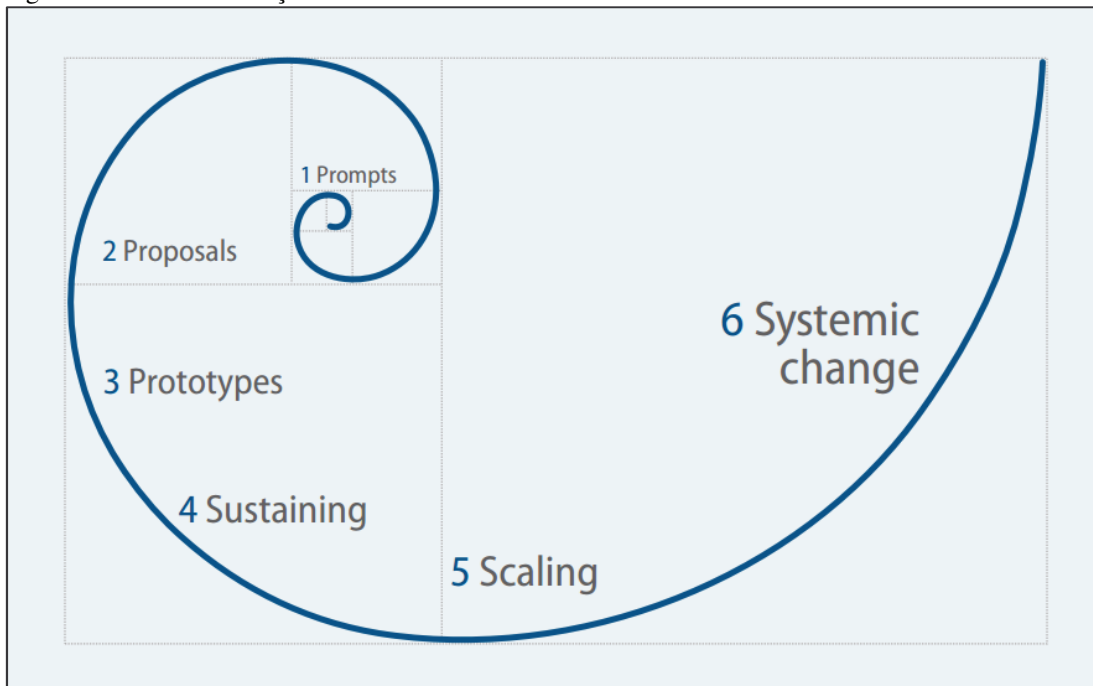
As condições para o surgimento da inovação social são, portanto, uma combinação de fatores com sinergia entre os diversos atores que estejam interessados em participar da criação e do desenvolvimento de projetos inovadores (MAURER; SILVA, 2014). Especificamente sobre a inovação, esta deve buscar atender os objetivos dos atores envolvidos, buscando conciliar os objetivos individuais e os coletivos (bem comum), devendo haver cooperação entre os atores. O tipo de inovação aqui trazido pelos autores vai da técnica até a social. O *locus* que os autores se referem é onde a inovação irá ocorrer, a área e o território (TARDIF; HARRISSON, 2005).

As inovações sociais, segundo os autores, podem ser desenvolvidas por diferentes atores que são enquadrados como atores sociais, organizações, instituições e intermediários. No tocante ao processo, este é descrito em termos de modos de coordenação (maneira pela qual os atores interagem e coordenam o desenvolvimento de uma inovação social), dos meios envolvidos e das restrições a sua implementação (TARDIF; HARRISSON, 2005).

2.4.3 O ciclo de inovação social

O ciclo de inovação social de Mulgan (2006), aperfeiçoado por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), é considerado um dos mais citados em estudos recentes sobre ciclos de inovação. Na Figura 2, identifica-se o ciclo da inovação social composto por seis principais estágios. Estes estágios envolvem: (a) avisos; (b) propostas; (c) protótipos; (d) manutenção; (e) escala; e (f) mudança sistêmica.

Figura 2 – Ciclo da inovação social



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

Conforme Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), cada estágio é caracterizado conforme a seguinte descrição:

- Avisos:** a primeira etapa é onde, normalmente, se diagnostica a necessidade de inovar, frente a cortes de gastos, crises ou mudanças. Esta etapa envolve o diagnóstico do problema e a análise da causa raiz dos problemas identificados, para que se procure atuar na solução definitiva da causa. Isto deve-se fazer com uma pergunta correta. Enquadrar a pergunta certa é o caminho para encontrar a solução certa, o que significa ir além dos sintomas para identificar as causas de um problema particular;
- Proposições e ideias:** esta é a fase de geração de ideias. Isso pode envolver métodos formais, como o projeto, ou métodos criativos, para ampliar o menu de

opções disponíveis. Muitos dos métodos ajudam a atrair as ideias e experiências de uma ampla variedade de fontes;

- c) **Protótipos e pilotos:** esta é a fase onde as ideias são prototipadas. O processo de testar as ideias é fundamental na inovação social, pois é pela interação, tentativas e erros que as coligações reúnem forças (por exemplo, ligando os usuários aos profissionais) e os conflitos são resolvidos (incluindo batalhas com interesses instalados);
- d) **Manutenção:** é quando a ideia já foi implementada na rotina e o objetivo é aprimorar a prática ou projeto. Nas organizações, é o momento de descobrir novas formas de rentabilizar o projeto. No setor público, isso significa identificar os orçamentos, equipes e outros recursos, como a legislação;
- e) **Escala e difusão:** nesta fase, há uma série de estratégias para crescer e se difundir uma inovação, como o crescimento organizacional por meio do licenciamento e franquia, a colaboração ou a livre difusão. Estímulo e inspiração também desempenham um papel fundamental na difusão de uma ideia ou prática. Outro elemento que influencia a escala e a difusão é a demanda e a oferta. Assim como acontece no mercado, a demanda de comissários e formuladores de políticas são mobilizadores para espalhar, com sucesso, uma inovação social. Mas escala é um conceito da época da produção em massa, e as inovações aderem e crescem na economia social de muitas outras maneiras, seja pela inspiração e estímulo ou pela prestação de apoio e conhecimento de um para outro, de uma forma mais orgânica e adaptativa; e
- f) **Mudança sistêmica:** este é o objetivo final de inovação social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o caminho pelo qual pretendeu-se responder o tema e a problemática estabelecida neste estudo, bem como os procedimentos para coleta e análise de dados. Os procedimentos metodológicos permitem que se elabore o desenvolvimento da pesquisa, mostrando como foi concebida e realizada, ao se utilizar técnicas que sejam adaptadas ao problema apresentado, melhor atendendo aos objetivos de pesquisa propostos com este estudo.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Inicialmente, se faz necessário posicionar aqui o paradigma que norteou o pesquisador ontológica e epistemologicamente, seguindo uma abordagem de pesquisa interpretativista, com caráter quantitativo e qualitativo, com o intuito de entender o fenômeno da inovação social, suas barreiras e facilidades no contexto de uma organização híbrida. O enfoque desta abordagem possibilitou compreender melhor o fenômeno, assim como os dados coletados, e não apenas os aceitando. Segundo Godoi et al. (2006), a abordagem é indicada para a obtenção do conhecimento intersubjetivo, descritivo e compreensivo.

3.2 NATUREZA DE PESQUISA

Quanto a natureza da pesquisa, tratou-se de uma pesquisa exploratória onde, de acordo com Selltiz et al. (1974), este tipo de pesquisa se refere à descoberta de ideias e instituições, assim, considera-se aspectos tanto objetivos como subjetivos nesse tipo de investigação. Conforme Godoy (1995, p. 63), “quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, este tipo de investigação parece ser o mais adequado”.

3.3 ABORDAGEM DE PESQUISA

Quanto à abordagem de pesquisa, neste estudo optou-se pelo método quantitativo e qualitativo, o qual possibilitou melhor conhecer acerca do processo de inovação em organizações híbridas, tendo como objeto de estudo o SESC-RS. Optou-se por estes métodos de pesquisa, considerando que os mesmos possibilitam maior familiaridade com um fenômeno pouco analisado e visa, ainda, o estudo em profundidade de temas considerados incipientes e

insuficientemente explorados (YIN, 2001; GIL, 2005; SELLTIZ et al., 1967). A escolha desta abordagem justifica-se por se pretender aprofundar e ampliar a base de conhecimento científico acerca da inovação em uma organização híbrida.

Desse modo, para a abordagem quantitativa, foram elaborados dois instrumentos distintos, um deles utilizando-se da técnica de levantamento de campo (*Survey*). Para Gil (2008), esta técnica se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Essa técnica busca informações junto a um grupo significativo de pessoas, acerca de determinado problema estudado e, mediante análise quantitativa, obtém por meio dos dados coletados as conclusões.

O uso da abordagem qualitativa se justifica quando as teorias existentes não se adequam totalmente ou parcialmente para explicar as peculiaridades de um fenômeno. Até mesmo, para que se possa construir ou estender a teoria sobre um determinado fenômeno em particular (CRESWELL, 2007; GLASER; STRAUSS, 1967). O método qualitativo, a partir do estudo de caso, é considerado adequado em situações em que pouco se sabe sobre um fenômeno ou onde as perspectivas atuais são confusas e/ou contraditórias (EISENHARDT, 1989, LANGLEY; ABDALLAH, 2011). Godoy (1995) ressalta que a pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser descritiva, sendo que a palavra escrita acaba por desempenhar papel fundamental desde a obtenção dos dados, assim como na disseminação dos resultados obtidos. Este processo de pesquisa apresenta os dados coletados por meio de transcrições das entrevistas realizadas, bem como anotações e demais documentos, para melhor compreender de forma abrangente o fenômeno em questão.

3.4 MÉTODO DE PESQUISA

Quanto ao método, este estudo caracterizou-se como estudo de caso, pois tratou-se do estudo em profundidade de um fenômeno, neste caso, buscando conhecer sobre a inovação em uma organização híbrida, especificamente no SESC-RS. Para Godoy (2006), os pesquisadores, na sua maioria, utilizam o estudo de caso quando desejam compreender uma determinada situação em profundidade enfatizando, assim, o seu significado para os vários envolvidos. Desse modo, o estudo de caso torna-se um importante aliado para se atingir os propósitos lançados a partir da problemática levantada, encaminhando-se para uma melhor compreensão a partir das informações levantadas. Stake (1995) classifica o estudo de caso em três diferentes formas, sendo o intrínseco (caso único), o instrumental e o coletivo – em que o pesquisador

estuda conjuntamente alguns casos para investigar um dado fenômeno. Neste caso, tem-se um caso único.

[...] uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência [...] e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados (YIN, 2001, p. 32-33).

Para Yin (2001), o estudo de caso trata de uma investigação empírica que visa investigar um fenômeno dentro de seu contexto real. A seguir, apresenta-se o resumo dos procedimentos metodológicos, os quais foram utilizados para desenvolver o estudo em questão.

3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O primeiro instrumento para a coleta de dados foi elaborado na ferramenta Google Forms, com formulários enviados via e-mail em julho de 2018. O mesmo foi encaminhado aos 42 gestores das UOs do SESC-RS, os quais estão no nível tático da organização, ou seja, intermediários ao nível estratégico e operacional. Tal instrumento tratou de identificar a percepção dos gerentes em relação à inovação do SESC-RS, havendo o retorno de 16 formulários adequadamente preenchidos que embasaram a análise. As questões foram adaptadas com base no “Radar da Inovação”, instrumento já apresentado no referencial teórico, o qual qualifica a empresa como inovadora com as dimensões estruturadas originalmente por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). Entretanto, utilizou-se o trabalho de Bachmann e Destefani (2008) como base para o desenvolvimento de questionário para a coleta de dados.

Optou-se por esta ferramenta por considerá-la a mais completa frente aos autores pesquisados e por ser citada em diversos estudos como a maneira mais completa e abrangente para se estabelecer a relação de inovação. Entretanto, observando a necessidade de complementar o instrumento, os autores Bachmann e Destefani (2008) incorporaram mais uma dimensão, que é amplamente utilizado em aferições de estudos, incluindo o SEBRAE, que utilizou este questionário para avaliar mais de 500 empresas no Paraná e, posteriormente, utilizado pelo SEBRAE Nacional. Porém, dado que a ferramenta ainda não contemplava a inovação social, fez-se uma adaptação e a inclusão de mais uma dimensão, a inovação social, embasada em Cloutier (2003) e Santos (2012). Para tal abordagem, a análise realizada foi por meio de dados estatísticos. Este tipo de análise busca precisão e quantificação dos resultados garantindo uma margem de segurança quanto as inferências obtidas (GODOY, 1995).

Já quanto ao segundo instrumento de coleta de dados, o mesmo foi realizado na ferramenta Microsoft Excel com o intuito de avaliar as dimensões de hibridismo organizacional sob a ótica dos gerentes executivos. Desse modo, optou-se pelas dez dimensões do autor Karre (2012), as quais podem caracterizar o quanto uma organização pode ser classificada como híbrida, sendo elas: forma legal, propriedade, atividade, financiamento, ambiente de mercado, orientação estratégica, orientação de valor, relacionamento político, autonomia gerencial e autonomia executiva.

Tal caracterização pode ser utilizada para comparar organizações e traçar estratégias além do grau de hibridismo e das consequências destas particularidades. Os pesquisados atribuíam um valor de escala, que variava entre 1 e 10, para cada dimensão pesquisada, sendo: 1 para Público e 10 para Privado. Quanto mais próximo a 1, mais características de organização privada e, quanto mais próxima a 10, mais características de organização pública. Para fins de análise, fez-se a média de pontos atribuídos para cada dimensão, chegando-se a uma representação gráfica.

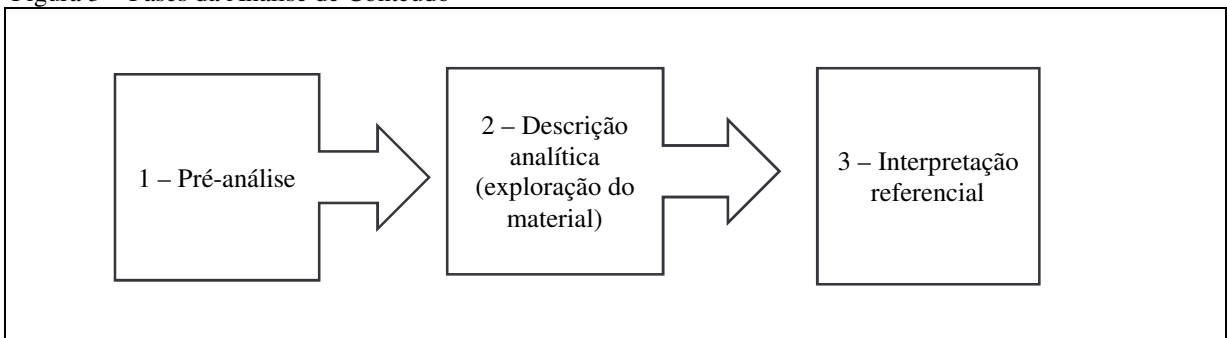
Este olhar possibilitou que se pudesse, posteriormente, fazer a relação entre as dimensões do hibridismo do SESC-RS com a inovação. Dada as características inerentes à inovação, e ainda, buscando-se compreender o fenômeno a partir do contexto em que se insere, entendeu-se também necessária a utilização do método qualitativo, para atender o objetivo de identificar os facilitadores e as barreiras a inovação no SESC-RS.

Para tal, aplicaram-se entrevistas que Aaker, Kumar e Day (2004, p. 209) definem por ser “aquelas realizadas frente a frente com o respondente, na qual o assunto objeto da entrevista é explorado em detalhes”. Esta triangulação foi importante para o fortalecimento da pesquisa, a fim de aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2009). A entrevista estruturada foi realizada em julho de 2018 com os 6 gerentes executivos sendo gravada, gerentes estes escolhidos por serem os responsáveis diretos pelas áreas de produtos/serviços, foi utilizando um instrumento com 15 questões previamente testadas e validadas em junho de 2018 com 1 gestor convidado. O roteiro das perguntas foi aplicado de maneira idêntica a todos os entrevistados. As questões foram divididas em 3 principais eixos norteadores, elaboradas com o respaldo dos principais autores estudados sobre o tema inovação – Vasconcellos e Hemsley (2003); Amo e Kolvareid (2005), Gerstein e Shaw (1994) – e inovação social – Klein (2007), Lévesque e Crevier (2004), Lawrence e Suddaby (2006), Mulgan (2006), Tardiff e Harrison (2005), Cloutier (2003). As entrevistas aconteceram de forma individualizada e com agendamento prévio, conduzidas e gravadas pelo pesquisador deste estudo e, posteriormente, transcritas.

3.6 TÉCNICA E ANÁLISE DOS DADOS

Como técnica de análise de dados para a entrevista, se utilizou da análise de conteúdo, a qual precisa seguir alguns requisitos metodológicos: objetividade, sistematização e inferência. Segundo Bardin (2014, p. 42), esta técnica resume um conjunto de técnicas de análise cujo objetivo seja obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a mensuração de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. A análise de conteúdo é uma metodologia de pesquisa que possibilita descrever e interpretar, sistematicamente, o conteúdo de toda classe de documentos e textos (BARDIN, 2014; MINAYO, 2001; MORAES, 1999). Bardin (2014) atenta para as três fases fundamentais na análise de conteúdo, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Fases da Análise de Conteúdo



Fonte: Bardin (2014).

No estudo, pretendeu-se conduzir esta análise em três fases, estabelecendo assim uma ligação com a base teórica junto aos fatos empíricos encontrados. No Quadro 13, apresentam-se as ações realizadas em cada fase.

Quadro 13 – Fases da Análise de Conteúdo

Fases da Análise de Conteúdo		
Pré-análise	Descrição analítica	Interpretação referencial
a) organização do material; b) transcrição das entrevistas; c) análise do material; d) leitura inicial do material; e e) identificação dos temas de interesse.	a) análise em profundidade das entrevistas; b) caracterização dos conceitos em comum e convergentes entre os entrevistados; e c) codificação, classificação e a categorização dos registros com base nas questões e conceitos utilizados no roteiro de entrevista.	a) tratamento dos resultados, inferência e interpretação do pesquisador.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Na fase de pré-análise, realizou-se a organização do material coletado por meio de uma releitura geral das entrevistas realizadas e seus respectivos conteúdos de modo que, a “leitura flutuante” (BARDIN, 2014, p. 96) aos poucos, tornou-se mais consistente, objetiva e precisa, estabelecendo-se, então, naquilo que a autora denomina de exploração do material. Na sequência, procedeu-se uma leitura mais atenta das entrevistas, destacando os trechos que despertaram interesse pela relação apresentada entre as falas dos entrevistados e os objetivos da pesquisa.

Por último, procurou-se consolidar o tratamento dos resultados implicados na inferência e interpretação dos significados comuns à diversidade aparente dos discursos. Para isso, após transcrição das entrevistas, foram agrupadas as respostas por semelhança de conteúdo para posterior categorização. Portanto, as entrevistas foram agrupadas pela junção das respostas em cada uma das questões, nas quais buscou-se primeiro os temas seguidos das palavras identificadas com mais frequência. Essa especificação ou análise final é baseada em significações de palavras e frases que esclarecem comportamentos e opiniões dos sujeitos investigados (BARDIN, 2014).

Conforme Bardin (2014), a organização do material pesquisado, através de categorias, é uma das técnicas utilizadas para a realização da análise de conteúdo. Os critérios de escolha e de delimitação das categorias são determinados pelos temas relacionados aos objetos de pesquisa e identificados nos discursos dos sujeitos pesquisados. Desse modo, com o intuito de facilitar a análise do conteúdo mediante a compilação dos dados, o Quadro 14 demonstra as categorias de pesquisa e suas subcategorias utilizadas para a análise das entrevistas.

Quadro 14 – Categorias de análise da pesquisa e subcategorias

Categorias de análise	Subcategorias
Estratégia e desenvolvimento	Clareza estratégica Normas e procedimentos Cooperação Autonomia
Recursos humanos e comportamento	Desenvolvimento de recursos humanos Pessoas x barreiras à criatividade e à inovação Ambiente organizacional e inovação Sistema de recompensas Apoio da alta direção e lideranças para a inovação
Gestão da inovação	Processo de inovação Fontes externas de inovação Alianças e parcerias estratégicas Objetivos organizacionais e investimentos em novas tecnologias Fontes de estímulo a inovação

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Desse modo, os resultados da pesquisa foram descritos por meio da narração e detalhamento das descobertas acerca do estudo realizado, além da utilização de comentários interpretativos do ponto de vista dos gerentes executivos entrevistados. Quanto à natureza de pesquisa, a mesma caracteriza-se como sendo aplicada e objetiva, pois buscou gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais. Portanto, a análise dos dados seguiu o processo indutivo, identificando a percepção e entendimentos dos entrevistados quanto ao assunto abordado.

Quadro 15 – Resumo dos procedimentos metodológicos

(Continua)

INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: Estudo de Caso do Serviço Social do Comércio (SESC-RS)					
Questão Norteadora: Quais as possibilidades para a inovação no SESC-RS, considerando as suas barreiras e facilitadores, bem como as particularidades das organizações híbridas?					
Objetivo Geral: Identificar as possibilidades de inovação no SESC-RS considerando suas barreiras e facilitadores, bem como as particularidades das organizações híbridas.					
Objetivos da pesquisa	Fonte de coleta de dados utilizados	Dimensões pesquisadas	Sistematização dos dados informados	Autores de base utilizados	Abordagem de sustentação
a) Analisar o SESC-RS sob a luz da teoria das organizações híbridas.	Pesquisa em dados secundários (publicações em artigos, periódicos e demais bibliografias) e pesquisa em dados primários (questionário com os gerentes executivos)	1-Forma legal 2-Propriedade 3-Atividade 4-Financiamento 5-Ambiente de mercado 6-Orientação estratégica 7-Orientação de valor 8-Relacionamento político 9-Autonomia gerencial 10-Autonomia executiva		Battilana e Dorado (2010); Besharov e Smith (2008); Greenwood et al. (2011); Raynard e Greenwood (2014); Brandsen, Van de Donk e Van Montfort (2005); Karre (2012).	Organizações Híbridas
b) Medir o grau de inovação na organização SESC-RS abarcando a inovação social;	Pesquisa em dados primários (questionário aplicado com os gerentes das unidades operacionais do SESC-RS)	1-Oferta 2-Processos 3-Clientes 4-Marca 5-Praça 6-Plataforma 7-Soluções 8-Relacionamento 9-Agregação de valor 10-Organização 11-Cadeia de fornecimento 12-Rede 13-Ambiência inovadora 14-Inovação social	Baseado no Radar da Inovação	OECD (2005), Schumpeter (1982), Taylor (1970), Tidd; Bessant; Pavitt, (2008); Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006); Bachmann e Destefani (2008)	Inovação e Inovação Social

Quadro 15 – Resumo dos procedimentos metodológicos

					(Conclusão)
c) Reconhecer os aspectos facilitadores e barreiras quanto às dimensões da inovação na organização em estudo;	Pesquisa em dados primários (entrevista com os gerentes executivos)	1-Estratégia e Desenvolvimento 2-Recursos humanos e comportamento 3-Gestão da inovação	Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009)	Klein (2007), Lévesque (2004), Lawrence e Suddaby (2006), Mulgan (2006), Tardiff e Harrison (2005), Cloutier (2003); Bignetti (2011)	Inovação e Inovação Social
d) Fornecer subsídios para a formulação de estratégias para o fortalecimento da inovação do SESC-RS.	Dados e informações obtidas na fundamentação teórica, nas pesquisas aplicadas junto aos gerentes das nas unidades operacionais do SESC-RS e entrevistas realizadas junto aos gerentes executivos.		Sugestão de ações para fortalecer a inovação no SESC-RS	Battilana e Dorado (2010); Besharov e Smith (2008); Greenwood et al. (2011); Smith e Lewis (2011)	Hibridismo, Inovação e Inovação Social

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

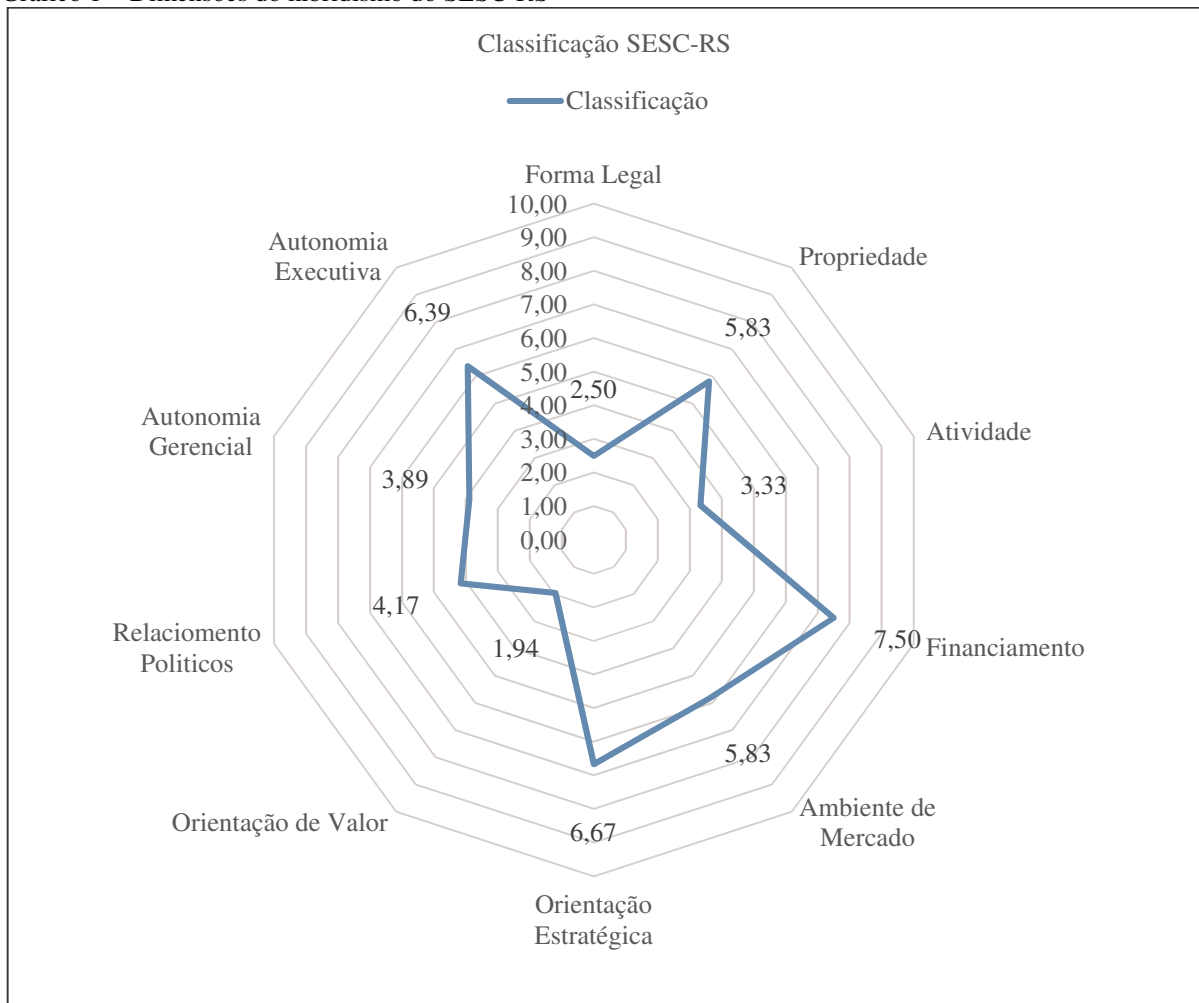
Este capítulo consiste na apresentação dos resultados obtidos na pesquisa de campo e entrevistas, e analisa-os sob o crivo dos objetivos propostos no início o estudo. A apresentação dos dados é a evidência das conclusões e a interpretação consiste no contrabalanço dos dados e informações com o referencial teórico utilizado (RAUEN, 1999).

4.1 O SESC COMO ORGANIZAÇÃO HÍBRIDA

Atendendo o objetivo de analisar o SESC-RS sob a luz da teoria das organizações híbridas, foi possível constatar com o estudo o que vários autores já sinalizaram para as características específicas de uma organização híbrida. Para efeitos de análise, conforme descrito na metodologia, aplicou-se uma pesquisa junto aos gerentes executivos no intuito de identificar, dentre as dimensões do hibridismo trazidas por Karre (2012), quais as mais e menos evidentes dentro da organização SESC-RS. Por meio das respostas, foi possível chegar a um resultado gráfico, podendo-se assim mensurar as dimensões que mais se aproximam das características entre o público e o privado.

Para cada dimensão, o pesquisador esclarecia o que competia a cada uma delas com base no Quadro 2 apresentado nesta dissertação. Desse modo, o Gráfico 1 apresenta o resultado da pesquisa através de uma representação gráfica das dimensões do hibridismo do SESC-RS.

Gráfico 1 – Dimensões do hibridismo do SESC-RS



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

A Tabela 1 apresenta as médias obtidas em cada uma das dimensões, partindo do ambiente de mercado, estratégia e cultura e governança política.

Tabela 1 – Médias das Dimensões Híbridas do SESC-RS

	Dimensões	Classificação
Ambiente de Mercado	Forma Legal	2,5
	Propriedade	5,83
	Atividade	3,33
	Financiamento	7,5
	Ambiente de Mercado	5,83
Estratégia e Cultura	Orientação Estratégica	6,67
	Orientação de Valor	1,94
Governança Política	Relacionamento Político	4,17
	Autonomia Gerencial	3,89
	Autonomia Executiva	6,39

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Desse modo, conforme apresentado, é possível perceber que as dimensões avaliadas no radar são características de uma organização híbrida, com orientações ora voltadas ao mercado,

ora ao público por meio de sua missão alicerçada no social, segundo os gestores. Percebe-se que não há clareza entre a alta gestão quanto à natureza desta organização, havendo uma dificuldade em aceitar a identidade da organização com híbrida e, ainda, concebendo interpretações divergentes quanto as suas dimensões. Tal realidade é reforçada pela literatura ainda dentro da teoria das organizações, pois o hibridismo é visto como uma combinação de características contraditórias dentro de uma única unidade, podendo se constituir como organismos que operam em mais de um setor da sociedade, combinando diferentes atividades, valores, culturas e formas de governança em unidades de negócio e funcionais (BRANDSEN; KARRÉ, 2011; ISLAM, 2012). Este caráter heterogêneo do híbrido é dado em face de fatores estruturais como forma organizacional, propriedade, dimensão política, financiamento, finalidade e indústria (THOMASSON, 2010), responsáveis pelo surgimento de diferentes objetivos nestas organizações.

Conforme resultado apresentado, as dimensões foram avaliadas de acordo com o seguinte critério: quanto mais próximo do centro (zero), a dimensão caracteriza-se com viés público e, à medida que aumenta o grau atribuído, caracteriza-se por um viés privado. Portanto, o modelo segue exatamente o preconizado por Karre (2012). Analisando ainda a dimensão “estrutura e atividades”, os resultados trazem a avaliação dos gestores quanto ao entendimento da posição do SESC-RS em relação a sua posição entre os polos públicos e privados da organização.

As consequências desta identidade híbrida do SESC-RS podem levar a constatações que influenciam diretamente na inovação. A primeira dimensão avaliada traz, como grau 1, a forma legal, ou seja, está muito próximo ao público, apresentando-se de maneira coerente, já que a organização é regulamentada por Decreto-Lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946 (BRASIL, 1946), e auditada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Corregedoria Geral da União (CGU), além de seguir a Lei de Licitações nº 8.666 (LEI ORDINÁRIA), de 21 de junho de 1993. Esta dimensão também mostra um caráter de estrutura hierarquizada e com departamentalização, posição esta que pode ser considerada uma barreira à inovação, conforme autores já citados. Por outro lado, Karre (2012) destaca que o ambiente criado pelas organizações híbridas pode ser um laboratório para a inovação pois, segundo o autor, os híbridos são desejáveis a partir de uma perspectiva de inovação, quando da combinação fresca de elementos tradicionais ocorre a criação de novas soluções. Organizações híbridas podem, nesta perspectiva, serem vistas como laboratórios ou estufas para a inovação (KARRE, 2012).

Quanto à propriedade, a dimensão apresentada mostra o entendimento de que a organização está situada entre os polos públicos e privados no ponto exatamente intermediário.

Isso mostra o hibridismo ideal, ou seja, o meio termo entre ambos os polos, mas levando em consideração que trata-se da média das atribuições também, revelou-se que, individualmente, há uma certa homogeneidade quanto ao entendimento e clareza desta dimensão por parte dos gestores.

Em relação às atividades, estas polaridades entre um foco completo sobre atividades privadas ou públicas demonstra que a organização ainda se posiciona fortemente na entrega de serviços de natureza pública, ficando muito claro aos mesmos o direcionamento da organização, já que a mesma tem em sua missão: “promover ações para o bem-estar social dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e da sociedade nas áreas de Saúde, Educação, Cultura, Esporte e Lazer” (SESC, 2018).

Na dimensão financiamento, na organização em questão, a mesma se dá por meio de arrecadação compulsória. Desta forma, cabe aqui uma discussão de interpretação, já que a origem dos recursos é privada – sendo financiada pelos empresários – porém, ocorre compulsoriamente e é operacionalizada por uma estrutura governamental. Na atualidade, já há uma estratégia para a ampliação das receitas de serviços próprio. O indicador utilizado para esta estratégia é chamado de “Crescimento Equilibrado”, ou seja, quanto maior a receita em relação a despesa, melhor tal indicador. Neste sentido, a busca por crescimento em receitas corrobora com a literatura pois, segundo Goldberg (1980), os híbridos têm um forte incentivo para proteger suas rendas, preservando assim a sua estabilidade em “abrigar” as forças do mercado.

Quanto à dimensão ambiente de mercado, a mesma analisa o ambiente que opera a organização, ou seja, em um ambiente de monopólio, onde a organização híbrida teria privilégios de operar, ou no mercado com concorrência. No caso da organização em estudo, a mesma opera no mercado com concorrência para todos os seus produtos/serviços, onde o risco, segundo o autor deste modelo de análise, está em a organização híbrida passar a operar em um mercado monopolista e encobrir ineficiências ou *déficits* com recursos públicos.

Já na estratégia e cultura, foi possível identificar uma contradição característica das organizações híbridas, pois os gestores ao mesmo momento que percebem a organização com orientação estratégica mais direcionada para o mercado (com classificação 6), percebem a orientação de valor mais direcionado para o social, contrapondo os autores que trazem o hibridismo com um ponto negativo e alertando para o risco do híbrido se corromper pelo dinheiro e esquecer de sua missão. Nesta perspectiva, os autores Simon (1989), De Jong (1998) e Stevens (1998) consideram o hibridismo como sendo negativo à influência no desempenho de uma organização. Por consequência do hibridismo, tais autores afirmam que as organizações estão se contaminado com “o vírus dinheiro” (SIMON, 1989, p. 88). Já a forte orientação para

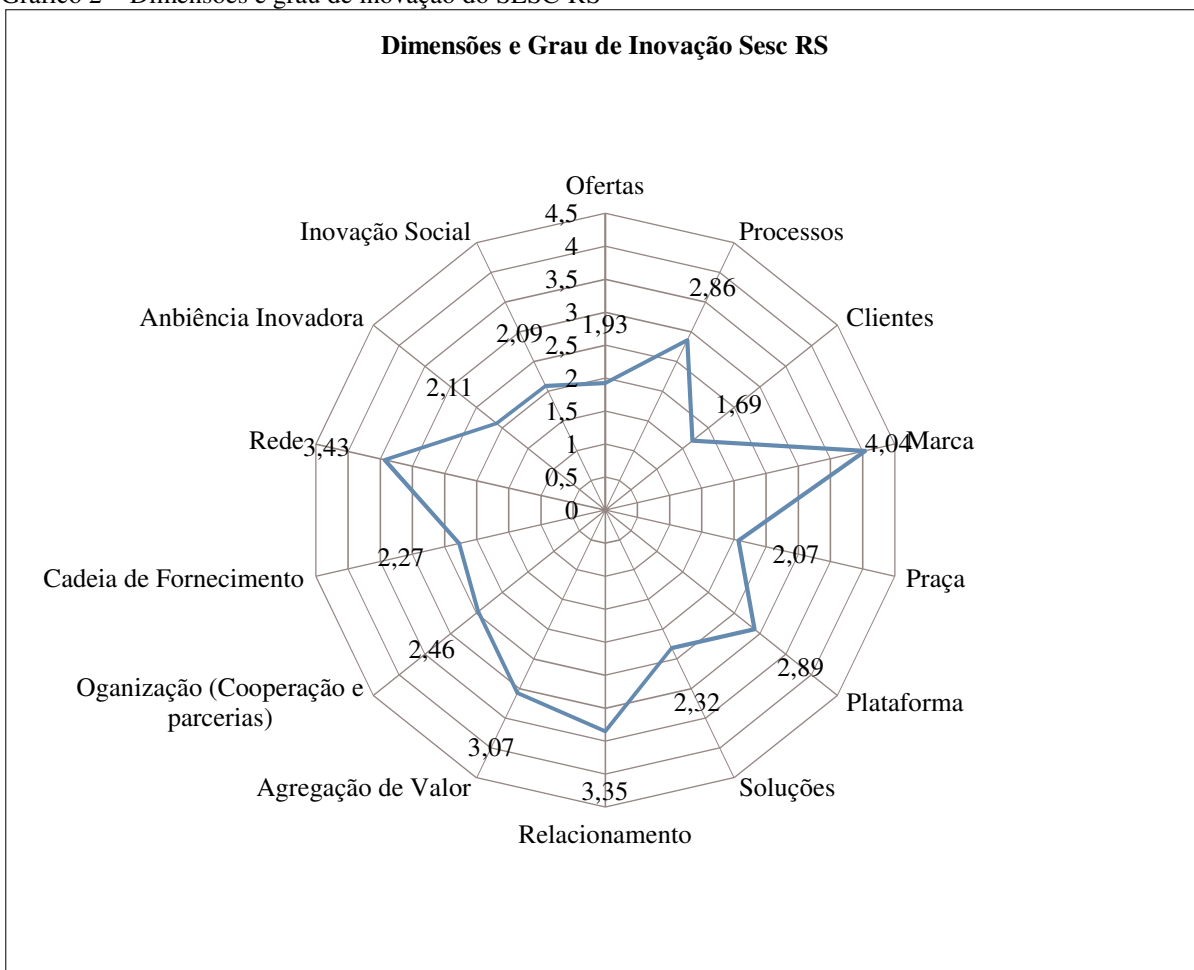
o mercado é vista como positiva por Karre (2012), aumentando a orientação para o cliente, o que não ocorre em organizações públicas.

Na categoria governança política, onde tem-se a percepção de autonomia gerencial, ou seja, aquela onde há pouca interferência nas atividades desenvolvidas, os gestores atribuíram um alto direcionamento para o privado, entendendo haver mais autonomia. Tal resultado também se refletiu nas falas da pesquisa sobre as barreiras, apresentadas a seguir. Esta dimensão é fundamental para a organização no que tange à inovação, pois os autores trazem a autonomia com um fator decisivo para o ambiente inovador. Outro ponto importante trazido nestas análises tratou sobre a atuação política na autonomia gerencial que, segundo os autores, é positivo pois atribui uma dimensão de fiscalização, com criação de conselhos fiscais, gerando mais transparência e reduzindo os custos de agência (KARRE, 2012).

4.2 GRAU DE INOVAÇÃO E INOVAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO SESC-RS

Visando atender o objetivo de medir o grau de inovação e inovação social na organização SESC-RS, realizou-se uma pesquisa de campo direcionada aos 42 gerentes das UOs do SESC-RS, já que os mesmos se encontram no nível tático da estratégia organizacional, fazendo a ponte entre o nível estratégico e tático. A importância de medir a inovação no SESC se dá por conta de não ter ocorrido, até o momento, um estudo desta natureza, de modo que se tornou necessário ter um ponto de partida, uma vez que há fortes movimentações para a inovação por parte da direção regional da organização. O Gráfico 2 apresenta a representação gráfica dos resultados da pesquisa.

Gráfico 2 – Dimensões e grau de inovação do SESC-RS



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Após a aplicação do questionário de diagnóstico do Radar da Inovação junto aos gestores da organização, foi realizado o somatório dos pontos obtidos em cada dimensão do Radar, dividido pelo total das dimensões que o compõem. A equação resultou no valor de 2,69, conforme apresentado na Tabela 2, sendo possível afirmar que a organização pode ser considerada pouco inovadora.

Tabela 2 – Pontuação Radar da Inovação do SESC-RS

Dimensão	Pontuação
Ofertas	1,93
Processos	2,86
Clientes	1,69
Marca	4,04
Praça	2,07
Plataforma	2,89
Soluções	2,32
Relacionamentos	3,35
Agregação de Valor	3,07
Cooperação	2,46
Cadeia de Fornecimento	2,27
Rede	3,43
Ambiência Inovadora	2,11
Inovação Social	2,09

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Para melhor esclarecimento, apresenta-se no Quadro 16 a classificação dos Graus de Inovação (GI), objetivando melhor análise dos resultados obtidos.

Quadro 16 – Classificação das organizações pela pontuação dos Graus de Inovação

Tipo de Empresa	Definição	Pontuação no Grau de Inovação
Inovadora sistêmica	É aquela que inova sistematicamente	O GI tem valor igual ou superior a 4
Inovadora ocasional	É a empresa que inovou nos últimos três anos, mas não possui ações sistêmicas	O GI tem valor igual ou superior a 3 e abaixo de 4
Pouco ou nada inovadora	É a empresa que inova pouco ou não inova	O GI tem valor igual ou superior a 1 e abaixo de 3. Se a pontuação do GI for 1, a empresa não é inovadora

Fonte: Adaptado de Bachmann e Destefani (2008); Neto e Teixeira, (2014).

Aplicando a equação do grau de inovação, foi possível gerar a imagem do indicador para a empresa pesquisada. De acordo com Torchia et al. (2016), o Radar da Inovação traduz o ponto de vista do gestor através da mensuração das dimensões. Ao pontuar de 1 a 5 as quatorze dimensões, estas desenvolvem um gráfico de 360°, formando assim um “radar”, que quanto mais aberto e vasto, denota maior inovação. Pode-se analisar, pela despreziosa projeção dos dados apresentados no Gráfico 2, as deficiências sintetizadas na organização. Observando a tabela dos valores obtidos em cada dimensão, é possível elaborar o Radar da Inovação.

O resultado de pontuação do Radar de Inovação do SESC-RS, que pode ser observado na Tabela 2, permite uma visão clara da opinião do grupo de gestores sobre o potencial de inovação nas várias dimensões. O resultado identificou três níveis de inovação na empresa, sendo superior a 4 considerada inovadora sistemática; igual a 3 e abaixo de 4, considerada inovadora ocasional; e abaixo de 3, pouco ou nada inovadora. Neste sentido, neste estudo, subdividiu-se, para efeitos de priorização de análise das questões, as dimensões considerando

as questões abaixo de pontuação 2 como prioridade de análise e propostas de ações com o objetivo de centrar esforços e potencializar resultados.

4.2.1 Dimensões em que o SESC-RS apresenta um forte potencial para a inovação (facilitadores)

A Tabela 3 apresenta os resultados da pesquisa em relação às médias. Foi possível identificar como forte potencial, considerados como “facilitadores”, a inovação no SESC-RS com base na pesquisa: agregação de valor, relacionamento, rede e marca, todas pontuando suas médias acima ou igual a 3.

Tabela 3 – Médias das dimensões Marca, Rede, Relacionamento e Agregação de Valor do SESC-RS

DIMENSÃO	MÉDIA DA DIMENSÃO	QUESTÃO	MÉDIA DA QUESTÃO
Marca	4,04	A marca SESC atinge seu objetivo de comunicação.	3,14
		O cliente reconhece na marca SESC qualidade nos serviços.	4,14
		A marca SESC facilita a realização de parcerias.	5
		Os produtos/serviços com a marca SESC tem respaldo junto aos clientes.	4,79
		Os atributos da marca são utilizados no desenho da estratégia.	3,14
Rede	3,43	O SESC-RS promove a comunicação direta com cliente especialmente no momento da entrega do serviço.	3,57
		Quando o serviço é prestado por parceiro ou terceirizado, o canal com o SESC é disponível e resolutivo de forma breve.	2,86
		O SESC-RS adota todas os canais possíveis de diálogo com o cliente.	3,86
Relacionamento	3,57	O SESC-RS tem uma central de relacionamento com o cliente.	2,71
		Dispõe de mostruário/folder de seus serviços à disposição dos clientes.	4,14
		Utiliza os veículos de comunicação alternativos e necessários para atingir seu público alvo. Ex.: Redes sociais, jornais de bairros, entre outros.	3,86
		Usa os <i>feedbacks</i> dos clientes nas interações para desenvolver ações corretivas em seus processos e serviços.	3,57
Agregação de Valor	3,07	O SESC-RS tem mapeado a sua cadeia de valor.	3,57
		Desenvolve ações para agregar valor aos seus serviços e produtos.	2,86
		Trabalha a ociosidade de pessoas e equipamentos visando agregar valor.	2,86
		Promove a adoção de um processo novo ou o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência ou maior qualidade.	3

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Pela descrição das iniciativas mais relevantes, o destaque positivo foi para a dimensão “Marca SESC-RS”, representando coerência com o histórico da organização, já que refere-se a uma marca com mais de 70 anos. Este pode ser considerado como seu principal ativo, uma vez que pode pesar favoravelmente e ser considerado um facilitador para a prospecção de parcerias e relacionamentos com a comunidade, por exemplo.

4.2.2 Dimensões em que o SESC-RS apresenta um nível intermediário de inovação

Como fatores identificados na pesquisa como intermediários à inovação, destacaram-se: processos, praça, plataforma, soluções, cooperação, cadeia de fornecimento, ambiência inovadora e inovação social, que obtiveram média acima de 2 e abaixo de 3, o que indica oportunidades de crescimento da inovação a serem trabalhados nesses aspectos. A Tabela 4 mostra as médias dessas dimensões.

Tabela 4 – Médias das dimensões Processos, Praça, Plataforma, Soluções, Cooperação, Cadeia de Fornecimento, Ambiência Inovadora e Inovação Social do SESC-RS

			(Continua)
DIMENSÃO	MÉDIA DA DIMENSÃO	QUESTÃO	MÉDIA DA QUESTÃO
Processos	2,86	O SESC-RS altera seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.	2,86
		São realizados ciclos de reavaliação de processos com frequência, visando melhorias operacionais.	2,14
		O SESC-RS adota alguma nova prática de gestão, a exemplo de: GQT, SCM, PNQ, <i>Just in Time</i> , reengenharia, Manual de Boas Práticas	2,43
		O SESC-RS recebeu nova certificação de processo (ISO 9111, ISO 14111, CEP, TS, OHSAS 18111, SA8111, etc.)	4
		Os atributos da marca são utilizados no desenho da estratégia.	3,14
Praça	2,07	O SESC-RS utiliza mais de um canal de venda.	2,5
		Desenvolve parcerias no sentido de ampliar seus pontos de vendas.	2,43
		Trabalha canais de vendas de forma ativa.	2,14
		Compartilha canais com terceiros ou parceiros.	1,71
		Adota pontos de vendas temporários aproveitando sazonalidades.	1,57
Plataforma	2,89	As unidades SESC-RS otimizam recursos contratando em rede seus fornecedores.	2,29
		Os espaços físicos das unidades são pensados de forma a atender mais de um serviço.	2,86
		As unidades otimizam seus pontos de vendas ofertando diversidade de produtos ou serviços.	3,43
		As capacidades instaladas são trabalhadas de forma a otimizar os recursos disponíveis.	3

Tabela 4 – Médias das dimensões Processos, Praça, Plataforma, Soluções, Cooperação, Cadeia de Fornecimento, Ambiência Inovadora e Inovação Social do SESC-RS

			(Conclusão)
Soluções	2,32	O SESC-RS atende demandas de soluções combinadas. Ex.: academia com nutricionista, seguros para viagens, etc.	2
		Os clientes, quando com problemas, têm soluções satisfatórias.	3,14
		Os problemas dos clientes são vistos como oportunidades de novos serviços.	2,57
		São geradas receitas a partir dos problemas dos clientes.	1,57
Organização (Cooperação e parcerias)	2,46	Estabelece parcerias objetivando levar conhecimento em inovação para seus serviços/produtos.	2,86
		Estabelece cooperação ou parcerias para resolver problemas específicos.	2,29
		Estabelece parcerias para realização de compras em conjunto de unidades ou mesmo outras organizações.	2,86
		Compartilha estruturas ou logísticas de serviços com parceiros.	2,14
		O SESC-RS utiliza estratégias de segmentação, terceirização ou posicionamento.	2,14
Cadeia de Fornecimento	2,27	O SESC-RS desenvolve ações no sentido de reduzir o custo com transportes de seus insumos.	1,43
		Repensa seus roteiros de forma a otimizar o transporte de seus clientes.	2,29
		Trabalha no sentido de centralizar compras e descentralizar entregas repassando aos fornecedores.	2,57
		Estabelece parcerias duradouras e satisfatórias com seus fornecedores.	2,79
Ambiência Inovadora	2,11	O SESC-RS estabelece relacionamento com fontes de conhecimento externas à organização.	2,43
		O SESC-RS tem cultura de valorização do conhecimento adquirido ou desenvolvido.	2,43
		Pratica a experimentação como ferramenta.	1,29
		As lideranças aceitam erros e ousadia dos colaboradores em testar novos produtos/serviços e processos.	2,29
Inovação Social	2,09	São realizados diagnósticos de necessidades com os diferentes atores envolvidos antes do lançamento de um projeto social.	1,93
		Os atores são envolvidos no desenho da solução de seus problemas.	2
		Os resultados são perceptíveis no âmbito social e pessoal, gerando abrangência.	2,14
		São realizados projetos pilotos antes da implantação.	2,29

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Conforme apresentado na Tabela 4, a dimensão “Processos”, de acordo com os pesquisados, foi significativamente superior às demais, obtendo média geral de pontuação de 2,86, demonstrando que tal dimensão está próxima de tornar-se um facilitador à inovação. Segundo o relatório de autodiagnóstico da inovação, quanto à dimensão “Processos”, a organização participa de certificações a exemplo da ISO, participa de prêmios da qualidade, adota boas práticas e revisa sistematicamente seus processos em reuniões gerenciais. Porém, ainda há oportunidades nesta dimensão. Segundo os autores, esta dimensão tem por objetivo

olhar se as organizações revisitam com a maior frequência possível seus processos, redesenhando-os para maior eficiência. Segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), esse redesenho são as razões de sucesso de muitas empresas de tecnologia indianas, que operam em diversos países, gerando como principais benefícios a agilidade e a flexibilidade

Quanto à dimensão “Praça”, a mesma tem por objetivo avaliar a disposição e a maneira como a organização explora novas formas ou canais de distribuição. A inovação, nesta dimensão, está em utilizar os mesmos pontos de vendas com outros produtos, pontos de parceiros ou ativando novos pontos (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ 2006). Nesta dimensão, tem-se duas questões que trouxeram pontuação significativamente baixas, sendo como a organização explora ou compartilha canais ou pontos de vendas com 1,71 pontos, e se adota pontos de vendas temporários aproveitando oportunidades sazonais com 1,57. Aqui, também pode-se utilizar da fortaleza da marca para gerar negócios através de terceiros, com parcerias para ampliar a atuação e a geração de receitas. Registre-se que já estão em andamento ações neste sentido.

A dimensão “Plataforma” tem por objetivo avaliar a intercambialidade dos recursos espaciais e as estruturas comuns. O conceito vem das montadoras de automóveis que utilizam em larga escala. Sobre tal conceito, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) citam como exemplo a Nissan, que utiliza o mesmo motor para diversos modelos de automóveis. Nesta dimensão do radar da inovação, os gestores avaliaram este item de modo ligeiramente superior às demais dimensões, com um média geral de 2,89 pontos, ficando muito próximo ao indicador 3,00, que considera a organização com inovadora. Destacam-se, nesta dimensão, a otimização dos pontos de vendas, ofertando diversidade de produtos/serviços, com 3,43 pontos, e as capacidades instaladas que são trabalhadas de forma a otimizar os recursos disponíveis, com 3,0 pontos.

Sobre a dimensão “Soluções”, segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), a mesma tem por objetivo avaliar a forma com que a organização consegue combinar esforços no sentido de resolver os problemas do cliente. Na avaliação dos gestores, a questão com menor pontuação, com 1,57, foi a capacidade da organização em gerar receita a partir dos problemas dos clientes. Por outro lado, a avaliação das soluções satisfatórias foi superior a 3,0 pontos, o que pode apresentar uma preocupação em aproveitar esta oportunidade junto aos clientes satisfeitos em gerar novas vendas ou criar soluções rentáveis com seus problemas. Registre-se que já há ações neste sentido, as quais buscam o resgate de clientes por parte da área de relacionamento com clientes.

Quanto à dimensão “Organização – Cooperação e Parcerias”, a mesma tem por objetivo avaliar a capacidade da organização em desenvolver parcerias internas com unidades de

negócios no sentido de cooperar em prol de melhores resultados. Tal dimensão teve uma pontuação geral média de 2,46, o que mostra haver algumas ações em andamento no sentido de cooperar em prol da organização por áreas e unidades, mas ainda havendo oportunidades de desenvolver e potencializar esta dimensão. Nesta avaliação, pontuaram mais as parcerias estabelecidas objetivando levar conhecimento em inovação para seus serviços/produtos e as parcerias para realização de compras em conjunto de unidades ou mesmo outras organizações, ambas com 2,86 pontos.

A dimensão “Cadeia de Fornecimento” tem o objetivo de avaliar a capacidade da organização em incrementar a logística com os fornecedores e clientes, seja interno ou externo. Nesta dimensão, a questão visa medir a redução de custos com insumos na percepção dos gestores, que ficou com pontuação em 1,43 pontos, significativamente abaixo das demais. Analisando a dimensão cadeia de fornecimento, verifica-se ainda a possibilidade de inovação nesta dimensão. Segundo os autores, ao inovar nessa dimensão, a organização pode melhorar o fluxo de informações e logística através da cadeia de abastecimento, alterar a sua estrutura ou melhorar a colaboração de seus participantes. Neste sentido, cabe registrar que iniciou-se ações no sentido de otimizar a logística de entrega dos insumos das unidades operacionais com a adoção de uma logística própria. Já o item que mais pontuou nesta dimensão foi Parcerias duradouras e satisfatórias com seus fornecedores, com 2,79 pontos.

Na dimensão “Ambiência Inovadora”, a mesma trata de que forma as práticas inovadoras são estimuladas através do ambiente interno da empresa. Nesta dimensão, houve uma pontuação total média de 2,11, onde percebe-se que as práticas no ambiente interno de fomento a inovação ainda são incipientes. Registre-se, aqui, que algumas ações estão sendo realizadas para fomentar a inovação, a exemplo da criação de um banco de ideias, onde os colaboradores podem sugerir inovações, e os grupo de trabalho com os Produtos Minimamente Viáveis (MPVs). Em contrapartida, identifica-se que o incentivo para a experimentação não é percebido como uma prática difundida no SESC-RS, com uma pontuação de 1,29, devendo ser melhor explorada.

Em relação à dimensão “Inovação Social”, foi incorporada ao radar por se compreender que, considerando as características da organização, ambas as dimensões da inovação precisam ser consideradas. Assim, esta dimensão tem por objetivo avaliar minimamente se as práticas da inovação social, cruzando com a literatura, estão sendo aderentes. Foi, portanto, possível observar que, na avaliação dos pesquisados, a pontuação obteve média total foi de 2,09. Nesta dimensão, o que pesou mais favoravelmente foi a questão que busca identificar se antes dos projetos sociais serem implementados, são identificadas as necessidades das comunidades ou

atores envolvidos, obtendo 2,29 pontos. Com menor pontuação nesta dimensão, com 1,93, ficou a realização de diagnósticos de necessidades com os diferentes atores envolvidos antes do lançamento de um projeto social, representando uma oportunidade a ser trabalhada. Segundo Clotier (2003), a inovação social é uma resposta a uma necessidade ou uma situação desfavorável encontrada na comunidade ou em indivíduos.

4.2.3 Dimensões em que o SESC-RS tem apresentado um baixo nível de inovação (dificultadores)

Neste item, agrupou-se as médias gerais abaixo de 2,0 pontos. Neste sentido, as dimensões “Oferta” obteve pontuação 1,93 e “Clientes”, 1,69, o que indica que as iniciativas de inovação da empresa são incipientes nessa dimensão, podendo afirmar que se tratam de barreiras à inovação. A Tabela 5 apresenta as médias dessas dimensões.

Tabela 5 – Médias das dimensões Oferta e Cliente do SESC-RS

DIMENSÃO	MÉDIA DA DIMENSÃO	QUESTÃO	MÉDIA DA QUESTÃO
Ofertas	1,93	A pesquisa de mercado é parte integrante de todos os projetos de desenvolvimento de novos produtos do SESC-RS?	2
		Nos últimos 3 anos, o SESC-RS identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes?	3
		Os clientes/usuários são parte integrante do processo de desenvolvimento de novos produtos?	1,86
		As equipes técnicas e unidades operacionais têm fácil acesso aos resultados da pesquisa de mercado?	1,57
		Existe um processo claro de desenvolvimento de novos produtos?	1,29
		Há uma equipe multidisciplinar envolvida no desenvolvimento de novos produtos?	1,86
Clientes	1,69	O SESC-RS realmente emprega a “voz do cliente” nos estudos dos projetos de desenvolvimento de novos produtos?	1,43
		Os estudos de clientes e usuários estão focados em suas necessidades atuais e futuras?	1,71
		O atendimento e suporte ao cliente são parte da equipe de lançamento de novos produtos/serviços?	1,86
		O SESC-RS tem uma pesquisa de satisfação formal?	4,21

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

A dimensão “Oferta” traduz o quanto a empresa inova ao lançar novos produtos para o mercado e ao explorar novos mercados. Portanto, o objetivo desta dimensão é demonstrar que a criação de novos produtos e serviços são valorizados pelos clientes. Organizações que inovam nesta dimensão, segundo os autores, devem obter significativa receita oriunda dos novos produtos ou serviços (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). Esta dimensão questionou

os gerentes das Unidades Operacionais do SESC-RS sobre a existência sistemática de identificação de necessidades dos clientes, participação ativa dos clientes no desenvolvimento de novos produtos e serviços, formação de equipes multidisciplinares no desenvolvimento de produtos e serviços, a existência clara de um processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços e o fácil acesso as pesquisas existentes.

Neste sentido, coube desdobrar a dimensão e analisar os questões e pontuações que resultaram nesta média, oportunizando assim um entendimento mais profundo da dimensão. Desta forma, com menor pontuação, tem-se a questão que trata da existência clara de um processo de desenvolvimento de novos produtos, com 1,29 pontos. A baixa pontuação deste item é coerente com o que se encontra na literatura, pois a falta de clareza de processo é considerada fator crítico à inovação. Conforme estudo realizado por Cooper et al. (2004) com 105 empresas americanas, as que obtiveram melhor desempenho possuíam estratégias tanto tecnológicas quanto de produtos bem definidas, utilizando-as como base para a seleção de ideias para novos produtos/serviços, avaliação de projetos de desenvolvimento nos *gates*, gerenciamento do *portfólio*, entre outros aspectos.

Avaliando ainda as questões com menores pontuações, tem-se o acesso das equipes às pesquisas de mercado, a qual ficou com 1,57 pontos. Outra questão que merece destaque foi a necessidade de equipes multidisciplinares atuarem no desenvolvimento de novos produtos, pontuando 1,86. Neste aspecto, o desenvolvimento de produtos e serviços requer a participação de diversas áreas, de funções diferentes (HAQUE et al., 2000). Rozenfeld et al. (2006) trazem que a integração de áreas funcionais diferentes proporciona um processo integrado, onde o projeto passa a ser melhor avaliado e as decisões tendem a ser mais assertivas quando tomadas em conjunto e vendo o produto por uma perspectiva diferente, garantindo assim maior qualidade e rapidez na execução do projeto.

Seguindo com a análise das dimensões, tem-se a dimensão “Clientes”, os quais são as pessoas ou organizações que usam ou consomem as ofertas de uma empresa para satisfazer certas necessidades (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). A inovação nesta dimensão está no levantamento das necessidades destes clientes, ouvindo-os atentamente no desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Nesta dimensão, a questão que ficou com menor pontuação refere-se ao questionamento se o SESC-RS realmente emprega a voz do cliente nos estudos dos projetos de desenvolvimento de novos produtos. Na avaliação dos gestores, este item ficou aquém da média, com uma pontuação de 1,43 pontos, representando aqui uma barreira à inovação. Na sequência, mais duas questões obtiveram pontuações baixas, indicando que os estudos de clientes e usuários estão

focados em suas necessidades atuais e futuras, com 1,71 pontos, e o atendimento e suporte ao cliente que ainda não contemplam o lançamento de novos produtos e serviços, com 1,86 pontos. Desse modo, resumindo as melhorias para esta dimensão, percebe-se a necessidade de ouvir ativamente as necessidades dos clientes no desenvolvimento de novos produtos e dispor de um processo claro de desenvolvimento dos mesmos.

4.3 ASPECTOS FACILITADORES E BARREIRAS QUANTO ÀS DIMENSÕES DE INOVAÇÃO

De acordo com Hadjimanolis (2003), fatores facilitadores e barreiras têm uma ligação inversamente direta, pois o que hoje pode ser considerado barreira, também pode ser facilitador, ou seja, há uma característica dinâmica. Enquanto as organizações desenvolvem sua história, as mesmas podem ver facilitadores se transformarem em barreiras e vice-versa.

Neste sentido, com o propósito de atender um dos objetivos desta dissertação e sendo a principal contribuição desta pesquisa às organizações híbridas e à organização em estudo, apresentam-se as análises dos aspectos facilitadores e barreiras à inovação sob a ótica dos 6 gerentes executivos entrevistados. A análise ocorreu por categoria e subcategorias, considerando seus resultados e os referenciais teóricos já apresentados neste estudo.

4.3.1 Categorias de análise

Para efeito de análise, conforme descrito na metodologia, foram utilizadas três principais categorias, subdivididas em 16 subcategorias, as quais visam identificar os facilitadores e barreiras à inovação.

4.3.1.1 Categoria Estratégia e Desenvolvimento

O Quadro 17 apresenta as subcategorias de análise dentro da categoria Estratégia e Desenvolvimento.

Quadro 17 – Categorias de análise de Estratégia e Desenvolvimento

Categorias de análise	Subcategorias
Estratégia e Desenvolvimento	Clareza estratégica Normas e procedimentos Cooperação Autonomia Processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Esta categoria de análise foi dividida em cinco subcategorias, sendo elas: Clareza Estratégica, Normas e procedimentos, Cooperação, Autonomia e Processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços. Quanto à primeira subcategoria, “Clareza Estratégica” a mesma é considerada fundamental para o sucesso da implementação da estratégia organizacional. Segundo Porter (1996), a estratégia está relacionada à criação de valor para os acionistas e sua consistência garante vantagem competitiva, tornando-a mais fácil de ser comunicada a clientes, colaboradores e funcionários, além do fato de que seu conhecimento melhora a implementação através da homogeneidade de objetivos. Desse modo, na análise das falas dos gestores, identificou-se que está claro para todos a orientação e visão estratégica do SESC-RS. Porém, chama a atenção a necessidade de se clarificar as estratégias por área, conforme comentário de um gestor apresentado a seguir:

Em termos de posicionamento estratégico eu entendo que sim, há clareza estratégica. No entanto, a gente precisa deixar claro a partir da estratégia de crescimento esse desdobramento em quais áreas de atuação há maior probabilidade de ele crescer (SESC) entregar mais valor à sociedade.

Autores preconizam o envolvimento de todas as pessoas na disseminação e implementação da estratégia, assim como todas as áreas e unidades. A análise da implementação deve-se dar pelo acompanhamento das ações propostas nas dimensões clientes, mercado e comunidades (KAPLAN; NORTON, 2000; O’REGAN; GHOBADIAN, 2002; SENGE et al., 1999). Neste sentido, a organização utiliza o *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta gerencial abrangente que traduz os objetivos estratégicos da empresa através de um conjunto de indicadores de desempenho, servindo de base para um sistema de medição e gestão estratégica, utilizando ativos tangíveis e intangíveis. Com esse sistema, é possível identificar em que áreas críticas a empresa necessita realizar melhorias: clientes, produtos, processos e mercados (KAPLAN; NORTON, 2000). Então, é coerente que, com a utilização da ferramenta, os gestores entendam que há clareza na disseminação da estratégia. A maioria dos gestores relata semelhanças com a fala a seguir: “*Quanto a propósitos, quanto às metas de desempenho e resultados, entendo que a estratégia está clara [...]*”.

Analisando a subcategoria “Normas e Procedimentos”, observa-se que os gestores percebem que a quantidade das mesmas bloqueia a inovação, engessando as ações. Por outro

lado, também relatam que não à impedem, pois um dos gestores traz que sua área busca superar essas barreiras. Essas barreiras são decorrentes das exigências que cumprem o Sistema “S”, devendo adotar a Lei de Licitações nº 8.666/1993 ou criar regramentos próprios com transparência e comprar pelo menor preço, além de cumprir prazos mínimos com publicações de editais. Gerstei e Shaw (1994) trazem, entre os vários aspectos que para tornar as estruturas das organizações mais inovadoras, que foco deve estar nos princípios e não em regras e procedimentos. Desta forma, estão alinhadas com a literatura as falas dos gestores com a necessidade de agilidade em decisões e o excesso normativo da organização. Segue uma das falas a qual apresenta tal realidade: *“Atualmente, dificultam muito claramente porque há um engessamento de que as normas têm um peso muito maior quando se pensa em inovação”*.

Sobre a subcategoria “Cooperação”, as falas dos gestores trazem uma certa dificuldade de os colaboradores da organização cooperarem. Um dos gestores aponta que esta dificuldade pode ser pela característica hierárquica da organização. Porém, há trabalhos em desenvolvimento por parte da direção no sentido de melhorar este fluxo, conforme fala a seguir: *“Há uma questão cultural no SESC que, pela sua natureza institucional, tem uma característica muito hierarquizada. As pessoas não conseguem se ver trabalhando de uma forma cooperada”*.

Segundo a literatura, a dificuldade apresentada é considerada uma grande barreira à inovação. Vasconcellos e Hemsley (2003) realizaram um estudo comparativo entre a departamentalização funcional e por projetos e, segundo os autores, as estruturas inovadoras apresentam características com maior eficácia às mudanças, entre elas, o baixo nível de formalização, sendo estas organizações avaliadas pelos autores com maior viabilidade de ter um ambiente inovador. Também para Amo e Kolvareid (2005), as empresas que apresentam alto grau de inovação são aquelas que apresentam grupos de trabalho com baixo grau de segmentação (ou especialização funcional) e aquelas que apresentam estruturas integradas.

Desta forma, considera-se ponto crítico de sucesso a capacidade de cooperação entre áreas e pessoas. Atualmente, há em andamento na organização em estudo grupos de trabalho multidisciplinares e de diferentes áreas com intuito de inovar em produtos e processos. A direção acredita que este projeto com MPVs poderá quebrar algumas barreiras de cooperação.

Quanto à subcategoria “Autonomia”, a mesma foi considerada pelos gestores com um ponto forte da organização, pois consideram ter liberdade para propor novos projetos, bem como autonomia para tomar decisões, conforme exemplifica a fala a seguir: *“Eu acho que existe, eu tenho certeza sim, que nós temos autonomia para desenvolver coisas, a possibilidade de sugerir coisas, de pensar coisas e de experimentar eu vejo como plena”*.

Porém, trazem algumas restrições quanto à tolerância aos erros cometidos, conforme segue: *“Eu acho que a gente tem autonomia pra propor, a gente não tem pernas para fazer tudo que a gente gostaria, mas autonomia a gente tem. Temos sim, alguma tolerância”*. Segundo Gerstei e Shaw (1994), dar autonomia relativa às subunidades e equipes de trabalho, com suporte para solução dos problemas em maior latitude, é uma característica das organizações inovadoras. São vários os autores que trazem a autonomia como um fator chave para a inovação. Van Gundy (1987) e Rodrigues e Silva (1998) identificaram seis características favoráveis ao clima organizacional encorajador ao desenvolvimento da criatividade. Entre elas estão a autonomia sendo considerada o grau de liberdade que se dá às pessoas para expor ideias e tomar iniciativas. Desta forma, considera-se como ponto positivo da organização a autonomia e delegação por parte da direção regional.

Em relação à última subcategoria analisada nesta categoria, “Processos de desenvolvimento de novos produtos/serviços”, quando questionados se havia clareza para os processos voltados ao desenvolvimento de novos produtos e serviços no SESC-RS, foi possível identificar que não há, conforme identificado nas falas:

Não, o processo ainda embora a gente tenha definido um Framework mais ou menos, não está, mas só que ele não está claro na organização. Ele acontece ao mesmo momento. Normalmente, a iniciativa de um novo serviço tem uma participação importante da área técnica e é a partir daí que nascem novas ideias. Mas o processo ainda é muito restrito entre área técnica e direção.

Eu acho que não. Hoje na verdade [...] a gente não tem metodologia. Cada um vai atrás de um jeito, cada um faz de um jeito.

“Eu acho que não. A gente precisaria ter mais método para isso. Acho que as coisas acontecem mais por uma inspiração [...].

Autores reforçam a importância de as organizações disporem de ferramentas, técnicas e métodos como recursos de gestão da inovação, pois consideram o uso adequado dessas ferramentas como decisivo para o sucesso de um processo de inovação (THIA et al., 2005). Cabe aqui arguir que a adoção desses métodos necessita de uma análise, comparação e considerações sobre todas as características desta organização, estudo este que se recomenda com maior brevidade.

4.3.1.2 Categoria Recursos Humanos e Comportamento

O Quadro 18 apresenta as subcategorias da categoria Recursos Humanos e Comportamento.

Quadro 18 – Categoria de análise Recursos Humanos e Comportamento

Categorias de análise	Subcategorias
Recursos humanos e comportamento	Desenvolvimento de recursos humanos Pessoas x barreiras à criatividade e à inovação Ambiente organizacional e inovação Sistema de recompensas Apoio da alta direção e lideranças para a inovação

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Esta categoria de análise tratou do “Recursos Humanos e Comportamento”, dividida em 5 subcategorias, sendo elas: desenvolvimento de recursos humanos; pessoas x barreiras à criatividade e à inovação; ambiente organizacional e inovação; sistema de recompensas; e o apoio da alta direção e lideranças para a inovação.

A primeira subcategoria, conforme apresentado, buscou conhecer entre os gestores entrevistados o “Desenvolvimento de Recursos Humanos”. Os gestores não trazem com clareza como ocorre o desenvolvimento estratégico de recursos humanos. Mencionam os treinamentos sistemáticos, a análise das necessidades das áreas técnicas para o planejamento dos encontros, mas comentam que ainda carece a existência de um plano que acompanhe as estratégias da organização. Também mencionam, em suas falas, a falta de um mapeamento de competências da organização. Autores trazem que as competências são a soma do conhecimento e das habilidades detidas pela organização, ou seja, o conhecimento coletivo dentro de uma organização e a capacidade de coordenar a produção de diversos tipos de habilidades com a integração de múltiplos fluxos de tecnologia (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Seguem falas que retratam tal necessidade:

Eu acho que não tá muito alinhado o desenvolvimento estratégico de RH. Nós somos uma das empresas que mais investe em capacitação né. Só talvez não tem um alinhamento com o propósito do que vai ser trabalhado né [...].

Na minha área estou tentando promover capacitações ou formas de aprendizado. Por exemplo, os meus coordenadores, um deles está fazendo uma pós-graduação nessa área, outro a gente conseguiu um curso agora no PGQP, ou seja, coisas mais pontuais [...].

Desta forma, são as pessoas as responsáveis pelo conhecimento que acontece dentro de uma organização, formando assim, uma grande rede de informações. O conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), começa pelo indivíduo. Porém, de nada adianta dispor de ótimos profissionais, recrutar as mais criativas mentes e ainda conseguir mantê-los por um período adequado, se o ambiente em que os mesmos estiverem inseridos não estimule o comportamento inovador. Nesse sentido, o desafio da gestão está na construção de organizações que possuam um ambiente e uma cultura que estimule o potencial inovador ao invés de limitá-lo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Vasconcellos e Hemsley (2003) tratam do aspecto humano como condicionante de uma estrutura matricial, considerada por eles como a ideal para fomentar a

inovação, e apontam competências que as pessoas devem alcançar. Entre elas, a capacidade de suportar ambiguidades, habilidade política e capacidade para desempenhar múltiplos papéis. Esses aspectos comportamentais são conflitantes e requerem novas competências organizacionais para lidar, gerir e motivar as pessoas, em um ambiente que almeja competitividade através da criatividade e inovação. Converte, com os autores, os conceitos de uma área de recursos humanos estrategicamente gerida, cujo plano estratégico incluiria, entre outras ações, o alinhamento com a estratégia da organização e suas necessidades, as competências dos profissionais olhando para o futuro da organização, a avaliação no mercado de trabalho do perfil de profissionais necessários à organização, bem como a melhor forma de captá-los.

Em relação à subcategoria “Pessoas x Barreiras à Criatividade e à Inovação”, a mesma tem o objetivo de analisar a influência das lideranças incentivando ou criando barreiras que impeçam a criatividade e a inovação. Guimarães, Cavalcanti e Affonseca (2004) identificaram dois fatores que influenciam fortemente a inovação: a liderança e a comunicação. Portanto, esta subcategoria identificou, segundo os gestores, uma percepção de desconforto de algumas lideranças em função do início do processo de inovação, no que se refere à resistência por parte de algumas pessoas. Neste aspecto, Alencar (1997) apresenta que a resistência a mudanças é resultado de alguns fatores, entre eles o conformismo às regras, o dogmatismo, o medo do desconhecido e o conformismo. Seguem algumas falas neste sentido:

A gente tem perfis muito diferentes internamente, então temos resistência interna.

Identifico primeiro que por uma gestão organizacional, cultural existe uma resistência ao sair da sua zona de conforto, ou seja, sempre fiz assim está funcionando. Então, o perfil da liderança acaba influenciando sim e muito na característica do processo ou da área, mas a gente percebe hoje barreiras com certeza.

Quanto à subcategoria “Ambiente Organizacional e Inovação”, buscou-se identificar, na sua essência, as condições para fomentar a inovação no ambiente de trabalho. Neste aspecto, foi possível identificar que há um clima favorável para a criatividade. Porém, alguns gestores trazem, em suas falas, algumas barreiras à inovação nesse sentido. Como exemplo foram citadas a falta de tempo e de comunicação entre as pessoas. Mencionaram, também, o fato de o atual espaço físico ser considerado pouco propício para fomentar as interações pessoais. Esta realidade pode ser constatada nas falas a seguir:

Não sei, acho que não há condições plenas. Por que a gente vive correndo atrás das coisas, e eu não consigo ver criatividade no olho do furacão. Banco de ideias pra mim não é inovação, eu acho que tem que ter momentos sabe, sei lá como vai fazer.

[...] a gente vê em algumas células, alguns núcleos, algumas equipes, que elas têm um pouco mais de liberdade para poder criar. Mas num conjunto total do SESC, eu vejo que não. Ainda o ambiente precisa ser trabalhado.

Eu acho que o SESC de modo um geral sim. Já em algumas áreas não. Eu posso falar com clareza da minha área, aliás eu posso falar com clareza deste espaço. Desde o espaço onde a área fim, ou seja, onde estão os técnicos do SESC trabalham, eu não acho que seja um espaço propício para isso.

As falas dos gestores são congruentes com as encontradas na literatura. Amabile (1996) traz alguns elementos que impactam diretamente no ambiente de trabalho, incentivando a criatividade, sendo esta fonte primária da inovação. O ambiente mais importante desta teoria é a assertiva de que o ambiente social (ambiente de trabalho) influencia o ambiente de trabalho por meio de seus componentes individuais.

A subcategoria “Sistemas de Recompensas” teve o intuito de verificar a existência de incentivos ou recompensas para a inovação. Neste sentido, autores como Pohlmann et al. (2005) defendem as recompensas para as inovações consideradas eficazes. Porém, para os referidos autores, as recompensas (incentivos) devem apresentar foco nos grupos, vinculados aos resultados empresariais. Desse modo, os gestores entrevistados não trouxeram, em suas falas, a existência de um sistema de recompensas para a inovação no SESC-RS, mencionando que há a realização de alguns reconhecimentos pontuais, considerando que ainda há certa carência, segundo um gestor, quanto à capacidade da organização de medir a eficácia das inovações sugeridas pelos colaboradores, conforme segue:

Eu vejo que não há um sistema de recompensas hoje. Primeiro, a gente não tem métricas estabelecidas para a inovação, a gente tem métricas para o desempenho e ainda algumas métricas do desempenho medem a eficiência e não a efetividade. Então, realmente este será um desafio: como identificar quais são as métricas para gente poder fazer o reconhecimento.

Já a subcategoria seguinte tratou de conhecer se há “Apoio da Alta Direção” para a inovação onde, nas entrevistas realizadas, as falas dos gestores apresentaram unanimidade quanto ao reconhecimento, bem como o apoio da alta direção. O processo de implementação de um sistema de inovação tem, atualmente, o envolvimento direto do Diretor do SESC-RS.

Há sim o apoio da alta direção para a inovação, até porque ele entendeu e ele [o diretor] defende que a inovação é o caminho, tanto é que ele verbaliza muito isso em reuniões, por exemplo [...].

Neste sentido, autores trazem que a capacidade mobilizadora se dá pela liderança, através da estratégia e da missão empresarial. A liderança da alta administração é capaz de gerar o ambiente organizacional necessário para que a capacidade de criação ou de adaptação das alternativas inovadoras seja exercitada pelos membros da organização. Segundo Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), a liderança inovadora é quando o líder consegue elevar a percepção dos seus seguidores quanto ao valor do trabalho, elevando seu comprometimento, tornando-os mais conscientes de sua importância. Cabe ressaltar que o “apoio da alta administração”, cuja relevância foi apontada por Kanter (1984), Van de Ven et al. (1999), Tidd,

Bessant e Pavitt (2008), Damanpour e Schneider (2008) e Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), corresponde a um fator facilitador à inovação.

4.3.1.3 Categoria Gestão da Inovação

O Quadro 19 apresenta as subcategorias da categoria Gestão da Inovação.

Quadro 19 – Categoria de análise de Gestão da Inovação

Categorias de análise	Subcategorias
Gestão da inovação	Processo de inovação Fontes externas de inovação Alianças e parcerias estratégicas Objetivos organizacionais e investimentos em novas tecnologias Fontes de estímulo a inovação

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Esta categoria foi subdividida em 5 subcategorias, sendo elas: processo de inovação, fontes externas de inovação, alianças e parcerias estratégicas, objetivos organizacionais e investimentos em novas tecnologias e fontes de estímulo à inovação.

A primeira subcategoria buscou compreender como se dá o “Processo de Gestão da Inovação” no SESC-RS, onde os gestores entrevistados trouxeram, com unanimidade em suas falas, a carência de um processo claro e definido de gestão da inovação, conforme falas a seguir:

Não tem um processo para a gestão da inovação claro e definido não. Precisa ser definido. Existe a iniciativa, mas não processos.

Não, hoje a gente não tem um processo de gestão da inovação ainda claramente estabelecido. O nosso desafio é definir os pilares da inovação do SESC-RS, porque nós queremos mapear as competências e deixar um ambiente organizacional propício para isso, mas que ele seja em toda organização e não fique concentrado em poucas pessoas, apenas numa área.

Acho que existe um processo que está iniciando, uma coisa que está se construindo, mas eu não consigo ver ainda claro na minha mente. Qual é o método? Qual é a forma, né? Como é que ele acontece de fato?

Também, os gestores comentam que não há um sistema de monitoramento e acompanhamento de resultados das inovações propostas. Bessant (2003) argumenta que a iniciativa para gestão da inovação em âmbito organizacional tornou-se uma das tarefas estratégicas essenciais para organizações de todas as formas, tamanhos e setores. A gestão da inovação, nesse sentido, corresponde a atividades gerenciais, técnicas e comerciais voltadas à implementação bem-sucedida de novas ideias e práticas, sob a forma de novos produtos e processos, cuja utilização pode acarretar vantagens competitivas por meio das quais as organizações podem perdurar e crescer (BESSANT, 2003). Inovação é um processo, e não um evento, e desta forma precisa ser gerida como tal (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A segunda subcategoria buscou identificar as “Fontes Externas de Inovação”. Segundo Hadjimanolis (2003), a inovação, em seu estado atual de evolução, reconhece que não há inovação de forma isolada pois, para o autor, desde as interações internas entre departamentos e externas com clientes, fornecedores, pesquisadores, instituições e, até mesmo, competidores criam o ambiente propício à inovação. Neste sentido, os gestores comentam, em suas falas, que a organização não possui um monitoramento sistemático do mercado que aponte tendências e acompanhamentos por meio de *benchmarking*, por exemplo, com exceção de uma área, a qual é responsável pela regência de esporte e lazer. Porém, retornaram, neste questionamento, os comentários quanto à falta de tempo para pensar mais criticamente na oferta de novos produtos/serviços, bem como para promover trocas com outras áreas ou mesmo com o mercado. Portanto, quando questionados se há fontes externas para a inovação, seguem algumas falas:

Não, não tem. Existem esporádicas experiências de conhecer outros ecossistemas de inovação, mas isso não está institucionalizado. A área técnica eventualmente vai buscar novas ideias, isso está acontecendo, mas não de forma sistemática.

Olha, eu acho que existe um momento que a gente olha para isso, mas não é algo sistematizado, ao menos na minha área [...].

A terceira subcategoria de análise buscou reconhecer se há “Alianças e Parcerias Estratégicas” para a inovação no SESC-RS. Nesta subcategoria, os gestores creditam as parcerias existentes à viabilidade de muitos eventos, onde tem-se buscado as parcerias de universidades e instituições de pesquisa, ONGs e governo. Porém, ressaltam que ainda há espaço para ampliá-las, conforme pontuam alguns gestores:

Existem iniciativas pontuais em alguns serviços que já estão buscando essa aliança, mas a gente tem um campo enorme para ser estabelecido com certeza. Nessa parceria com universidades que já abrimos portas, só ela tem que ser potencializada.

Tem um movimento que tá crescendo muito nisso. Eu vejo, por exemplo, a experiência que a gente tem no credenciamento do SUS em Porto Alegre, que já está no segundo ano rodando com possibilidade de ampliação. Existe um espaço muito grande para ocupar esta parceria público-privada [...], falta potencializar.

Os autores Marinova e Phillimore (2003), assim como na subcategoria anterior apresentada, ressaltam a importância da inovação do modelo sistêmico, o qual busca todas as parcerias para promover um ambiente inovador, trabalhando a partir do conceito de redes.

Quanto à subcategoria “Objetivos Organizacionais e Investimentos em Tecnologias”, quando questionados se os atuais investimentos em tecnologias atendem aos objetivos estratégicos, os gestores acreditam que está havendo maior volume de investimentos. Porém, alguns comentam que ainda não é suficiente frente aos desafios que a organização está se propondo a enfrentar. Um dos gestores comenta: “*Acho que existe. Existe coerência dentro do recurso que a gente possui, mas eu vejo que por exemplo, precisaria de muito mais investimentos [...]*”. Neste sentido, são vários os autores que trazem a importância de

investimentos para o sucesso da inovação, seja em novas tecnologias ou em desenvolvimento de novos produtos (ANDREWS, 2007; CARAYANNIS; GONZALEZ; WETTER, 2003; COSTA; SOUZA, 2013; FAGDEBERG, 2004; FRANÇOIS et al., 1999; MC LEAN, 2005; OECD, 2005; PETERS, 2010; STEIBER; ALANGE, 2013; WOLFE, 1994).

Sobre a subcategoria “Fontes de estímulo a inovação”, quando questionados sobre o que poderia ainda estimular a inovação na organização, identificaram-se falas quanto à necessidade de haver um processo mais claro para inovação, conforme segue:

Considero que deveria fazer essas parcerias com universidades. Eu acredito muito nessa troca, nessas alianças estratégicas. Trazer o conhecimento de fora não dá para contar com o esforço da equipe. Deve-se começar a delinear e sistema de gestão da inovação que vai reconhecer esses ganhos e como fazer aquele o espiral da inovação e desempenho.

Precisa ter um processo mapeado e claro de inovação. A gente precisa de um profissional que tenha entendimento disso, que possa ser o mobilizador, o inspirador para isso, porque a gente não vai conseguir pensando que todo mundo faça. [...] temos iniciativa, mas não temos método.

Questionados sobre o que poderia ainda estimular a inovação na organização, obteve-se, além das falas em torno de um processo mais claro para inovação, outras necessidades tais como: melhorar e aprofundar as parcerias estratégicas, explorar a inovação aberta, aumentar o tempo livre para trocar experiências, ou seja, barreiras e facilitadores já identificados e abordados nas questões anteriores. Apenas um gestor cogitou a possibilidade de levar organizações para dentro do SESC-RS.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as principais considerações relacionadas ao estudo em questão para o fechamento do questionamento da pesquisa, a qual motivou o desenvolvimento desta dissertação. Também, neste capítulo, discorre-se sobre ao principal objetivo, o qual buscou identificar as possibilidades de inovação abarcando a inovação social no SESC-RS, considerando as particularidades das organizações híbridas. É cada vez mais notável que modelos de negócios, na contemporaneidade, apresentam mais fragilidade, expondo as organizações a um futuro de incertezas. O atual momento de instabilidade econômica e financeira de ordem global, aliado aos avanços tecnológicos, transformam a forma de prestar e consumir produtos e serviços. Somados a esta realidade, há ainda problemas de ordem social que se instauram na sociedade sob os mais variados aspectos, clamando por respostas rápidas, cabendo às organizações a responsabilidade com o coletivo e o desafio de encurtar os problemas que persistem em existir.

Desse modo, é notável que as características de uma organização e seu modelo de negócios acabam por determinar sua orientação estratégica e influenciam seus resultados. O hibridismo, tema recorrente neste estudo, revela uma mescla de constituição e objetivos organizacionais entre o público e o privado, onde estas características podem facilitar, ou dificultar, a condução das ações, bem como os resultados organizacionais. Esta constatação conduz, inevitavelmente, as organizações a encontrarem distintas maneiras de fazer mais resultados com menos recursos e investimentos, a repensarem seus atuais modelos de processos e gestão para, assim, manterem-se ou crescerem competitivamente no mercado. Um dos aspectos impactados refere-se à inovação, a qual torna-se cada vez mais necessária frente às mudanças do mercado, cada vez mais rápidas em respostas a um momento de vulnerabilidade global. A inovação vem sendo um dos temas mais debatidos e necessários na atualidade e, frente a sua relevância, ainda requer espaço para pesquisas, principalmente, ao se considerar o baixo índice de inovação por parte de empresas brasileiras.

Conforme o *Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2017)*, em relação ao potencial de inovação em empreendedores iniciais, o país com maior percentual de inovação em produto ou serviço é a China (76,9%), seguido pela Índia (62,6%) e pela África do Sul (47,9%). O Brasil apresenta o segundo menor percentual (20,4%), acima apenas da Rússia (17,5%).

Apesar de todos estes países serem considerados desenvolvidos, os percentuais podem refletir seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Nesse sentido, a China e a Índia foram os países que mais cresceram no cenário econômico mundial em 2016, enquanto que o

Brasil caiu algumas posições no mesmo *ranking*. Além disso, o Brasil está na 32ª posição no que diz respeito a complexidade econômica, ou seja, tem exportado mais produtos com baixo grau de capacidade e conhecimento empregados em sua produção. Especialmente em 2016, esta queda de competitividade pode ser atribuída ao cenário econômico vivido pelo país.

Neste sentido, a relevância deste estudo está em encontrar possibilidades de inovação abarcando a inovação social na organização SESC-RS, considerando as particularidades que a mesma possui por ser uma organização híbrida. Este estudo levou em consideração um olhar sistêmico como modelo de inovação, observando as conexões em rede e enfatizando a interconectividade e as sinergias que ultrapassam os limites das organizações e dos mercados de atuação, conforme Marinova e Phillimore (2003).

Desse modo, o primeiro objetivo específico desta dissertação buscou analisar o SESC-RS sob a luz da teoria das organizações híbridas, identificando junto aos principais teóricos as dimensões que fazem parte do hibridismo e as particularidades deste. Este objetivo permitiu, posteriormente, fazer uma leitura junto aos gestores executivos sob a percepção dos mesmos em relação à constituição do SESC-RS sob os critérios: ambiente de mercado, estratégia e cultura, e governança política. Desse modo, foi possível identificar a mescla de nuances entre o público e o privado e sua intensidade no que se refere às dimensões: forma legal, propriedade atividade, financiamento, ambiente de mercado, orientação estratégica, orientação de valor, relacionamento político, autonomia gerencial e autonomia executiva.

As principais conclusões quanto à análise do SESC-RS sob a luz do hibridismo confirmam o que fora levantado na literatura. Uma organização com aparentes contradições em suas lógicas de negócios onde, nesta perspectiva, a forma legal exerce uma significativa influência no processo de inovação, uma vez que a organização está mais voltada para o público, encontra dificuldades com a rigidez e a morosidade de seus processos. Também há um duplo viés ao se analisar a estratégia e a cultura em que a organização se mostra voltada para o mercado, movendo-se em direção à inovação. Porém, com uma clara orientação de valores públicos, voltados para o atendimento dos objetivos sociais, expressos em sua missão, visão e valores. Conforme a literatura aponta, há um risco para organizações híbridas nesta dimensão, devendo tomar cuidado para não voltar-se exclusivamente para o mercado, perdendo sua identidade centrada no social. Com relação à governança, o estudo apontou a existência de autonomia executiva, o que mostra uma tendência mais voltada para o mercado no processo de decisões. Porém, com viés público na autonomia gerencial, uma vez que a organização sofre fiscalização por órgãos públicos fiscalizadores, a exemplo do Tribunal de Contas da União e da Controladoria Geral da União, além do próprio Conselho Fiscal do SESC-RS. Esta fiscalização,

principalmente por parte dos conselhos fiscais, torna-se positiva, uma vez que reduzem os custos de agência, gerando transparência e minimizando riscos de decisões gerenciais equivocadas.

Chama-se atenção para que o viés de hibridismo seja considerado pela área de recursos humanos, uma vez que os duplos interesses em uma mesma organização (de ordem social e privada) podem gerar conflitos, exigindo, assim, um cuidado quanto ao recrutamento, à seleção e à contratação dos perfis aderentes às especificidades para cada cargo. O hibridismo, por suas características múltiplas tanto de lógicas quanto de interesses, especialmente na organização em estudo, onde há um *portfólio* diversificado de produtos/serviços e com profissionais das mais variadas áreas de formação, pode explorar este ambiente com multidisciplinaridade, facilitando o processo da inovação.

O segundo objetivo específico deste estudo tratou de medir o grau de inovação na organização SESC-RS abrangendo a inovação social. Desse modo, realizou-se uma pesquisa de campo direcionada aos 42 gerentes das UOs do SESC-RS. Foi possível reconhecer que o SESC-RS é considerado “pouco inovador” pela ótica destes gestores, com um escore total de 2,69 (em uma escala de 1 a 5 pontos). Esta constatação sinaliza a realidade atual da organização, onde as dimensões que mais impactaram para este resultado foram: oferta, com 1,93 pontos, e cliente, com 1,69 pontos. Tais dimensões têm em comum o foco no cliente sendo, a primeira, a falta do levantamento das necessidades do cliente, da sua participação na concepção e desenvolvimento de novos produtos/serviços, bem como a necessidade de participação de equipes multidisciplinares neste processo. Portanto, ambas dimensões influenciaram no resultado de baixo grau de inovação. Já as dimensões que impactaram positivamente no grau foram: rede, relacionamento e a marca SESC-RS, especialmente a marca, a qual obteve um escore acima de 4 pontos.

O terceiro objetivo deste estudo tratou de reconhecer os principais aspectos facilitadores e barreiras quanto às dimensões de inovação e inovação social no SESC-RS por meio de entrevistas direcionadas aos gerentes executivos. As entrevistas apontaram que são consideradas como principais barreiras à inovação no SESC-RS na atualidade as normas e procedimentos. Os gestores comentaram, de forma unânime, que as normas e os procedimentos engessam as ações. Esta fala reflete-se, inclusive, na análise do hibridismo da organização, onde a mesma mostra-se com um grande viés de caráter público. Outra barreira identificada foi a baixa cooperação entre áreas/equipes e até mesmo externa, fato que também se constata no radar da inovação com escore de 2,46 pontos para esta dimensão. Tal barreira se dá, principalmente, pelo viés hierárquico e departamentalizado, característico da organização

SESC-RS, corroborando com o que mencionam os autores Vasconcellos e Hemsley (2003), que consideram esta dimensão como sendo uma grande barreira à inovação. Outra barreira identificada foi a falta de um processo claro para o desenvolvimento de novos produtos/serviços, onde tal barreira também foi identificada como sendo crítica no radar da inovação, merecendo uma atenção.

No que tange a recursos humanos e comportamento, o desenvolvimento estratégico de pessoas ainda não está claro para a maioria dos gestores entrevistados, representando conseqüentemente uma barreira. Nesta categoria, o ambiente organizacional, segundo os gestores, não fomenta na atualidade a inovação. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a inovação começa pelo indivíduo e seu conhecimento. Porém, se o mesmo não estiver inserido em um ambiente propício à inovação, o comportamento inovador estará comprometido. Desta forma, percebe-se que cabe o desenho de uma estratégia que contemple estas duas dimensões.

Os entrevistados sinalizam para a falta de tempo para pensarem e dedicarem-se à inovação, bem como a falta de um espaço físico apropriado e que estimule a inovação. Também enfatizam a necessidade de se fortalecer e ampliar as parcerias estratégicas da organização.

Como principais facilitadores à inovação no SESC-RS identificados nas entrevistas, podem-se destacar a autonomia tanto para a tomada de decisão quanto para a proposição de novas ideias ou projetos, sendo algo positivo a inovação. Neste aspecto, vários autores mencionam a importância da autonomia como fator chave para a inovação.

Além disso, outro ponto facilitador identificado foi o fato de que os gestores entrevistados reconhecem o apoio da alta direção para a inovação. Esta realidade já está sendo constatada no SESC-RS mediante algumas iniciativas incentivadas pelo atual Diretor Regional.

5.1 Contribuições Gerenciais

Com objetivo dos resultados contribuírem gerencialmente para a organização em estudo apresentam-se algumas ações/sugestões. Para isso, por meio da triangulação entre as dimensões do hibridismo, o grau da inovação medido pelo “radar da inovação” (pesquisa com os gerentes das Unidades Operacionais) e os facilitadores e barreiras da inovação e inovação social (entrevistas realizadas junto aos gerentes executivos), foi possível eleger um *ranking* geral do que colabora, bem como dificulta a inovação. Desse modo, o estudo fornece subsídios para recomendar algumas ações, visando minimizar as barreiras e potencializar os facilitadores à inovação do SESC-RS.

Como primeira contribuição gerencial, o estudo recomenda um mapeamento dos processos, que, conforme Hunt (1996) possibilita o melhor entendimento dos processos atuais possibilitando eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças. O autor ainda destaca que uma análise estruturada possibilita uma redução de custos. Também recomenda-se a reengenharia dos processos, pois a mesma vai além da simplificação, segundo Davenport (1994), seu objetivo é uma distruptura na maneira como se vê o processo levando-se a um reprojeto.

O estudo também mostra a necessidade da área de recursos humanos desenvolver estrategicamente a inovação, desta forma, alguns atores mencionam em propiciar meios de incentivo a geração de idéias e conhecimento. Nesse sentido, estudos mostram uma relação direta entre o número de mestres e doutores com a inovação. No Brasil, as regiões com maior número de registro de patentes são as que mais concentram mestres e doutores e, deste modo, Velho (2007) ressalta a importância das organizações absorverem os mestres e doutores egressos, considerando a mão de obra qualificada leia-se como qualificada, a formada por mestres e doutores, tornando-se fator determinante para a inovação.

A busca pelo conhecimento é tida por vários autores como a geração para novas ideias (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Desta forma, recomenda-se que o auxílio educação seja direcionado para a formação de mestres e doutores, os quais possam realizar pesquisas de interesse da organização em estudo. Recomenda-se também, a inserção do cliente no processo de inovação assim como no desenvolvimento de novos produtos e serviços, já que autores como Tidd, Bessant e Pavitt (2008) reforçam a importância da participação dos clientes neste processo, identificado portanto, como fator de sucesso.

Considerando as barreiras à inovação pela OCDE (2005), em que a cooperação é um fator determinante, seja ela entre os mais diversos atores, mas principalmente internamente entre área como trazem os autores, identificou-se na literatura estudos que vinculam a personalidade o indivíduo com a cooperação. Segundo Antonini (1998), um estudo derivado dos cinco grandes fatores de Carl Jung (1971) constatou que pessoas com altos níveis dos fatores de extroversão, agradabilidade e consciência contribuem positivamente para a promoção da cooperação. Desta forma, sugere-se ao setor de recursos humanos avaliar e incorporar tais traços de personalidade às competências dos cargos estratégicos e essenciais à inovação. Também recomenda-se estimular o trabalho em grupo, valorizando os resultados coletivos e individuais, realizando a capacitação em gestão de projetos as equipes que serão envolvidas nos processos inovativos.

Também se recomenda a organização estudada a adoção de um processo de inovação, tal método se faz necessário pela facilidade com que a ferramenta proporciona para o entendimento junto aos colaboradores. Diversos autores entre eles Cooper (2008), Chesbroug (2003) e Tidd e Bessant (2015 p21) consideram a gestão da inovação como um processo, sendo este de múltiplos estágios pelo qual as organizações geram e desenvolvem ideias transformando em novos produtos ou serviços ou significativamente melhorados. Faz-se necessário a adoção de um processo para que se tenha gestão da inovação, um modelo que contemple as características de uma organização híbrida, ou seja, contemple a inovação social e tecnológica.

Quanto ao ambiente organizacional propício, Csikszentmihalyi (1999) traz o modelo com uma perspectiva de sistema defendendo a ideia de que um ambiente social que ofereça recursos, reconhecimento e oportunidades, aumenta a probabilidade de ocorrência de contribuições criativas. Desfa forma, sugere-se que outras iniciativas ainda possam ser realizadas visando atender esta dimensão, a exemplo da flexibilidade de horários e a realização de mais momentos para trocas de experiências ou de *brainstorming*. Outro ponto importante refere-se ao espaço físico. Como haverá a transferência da Diretoria Regional (Porto Alegre-RS) para novas instalações, recomenda-se que o atual prédio possa abrigar salas específicas para a realização destas atividades, além das novas instalações já disporem de espaços integrativos e multidisciplinares destinados a esta finalidade. Pode-se observar no quadro 20 o resumo das recomendações gerenciais.

Quadro 20 – Barreiras à inovação: sugestões para o fomento a inovação no SESC-RS

(Continua)

BARREIRAS À INOVAÇÃO IDENTIFICADAS NO SESC-RS	SUGESTÃO/AÇÕES	BASE TEÓRICA
Normas, processos e burocracia	Recomenda-se a realização de um mapeamento e areengenharia de processos. .	Estruturas integradas e baixo nível de formalização (AMO; KOLVAREID, 2005); Estruturas por projetos (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003); DAVENPORT (1994), HUNT (1996).
Desenvolvimento estratégico de recursos humanos	Atualmente, o SESC presta auxílio Educação, com subsídio de 50% para graduação e 35% para pós-graduação, além de premiação para as inovações aprovadas no Banco de Ideias. Desse modo, sugere-se: 1 - Desenvolver estrategicamente as áreas técnicas, incentivando a pesquisa e direcionando parte dos recursos do auxílio educação para formações <i>stricto sensu</i> , pesquisando soluções e inovações para os desafios que se apresentam à organização; e 2 - Premiar sugestões com resultados, cujas premiações sejam significativas, e incentivar as ideias finalistas do programa com mimos ou brindes, objetivando fomentar a motivação das pessoas.	Fatores necessários para geração de ideias: 1 - Motivação: pois sem motivação, o processo não inicia; 2 - Habilidade: os incentivadores devem possuir um alto conhecimento para conseguir compartilhá-lo e bons métodos que podem ser, por exemplo, o uso de programas incentivadores. A busca pelo conhecimento é tida, por vários autores, como a geração para novas ideias (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008); (VELHO, 2007).
Desenvolvimento de produtos com características inovadoras	Recentemente, foram criados grupos multidisciplinares de colaboradores com o intuito de desenvolver novos produtos, serviços ou rever processos. Neste aspecto, sugere-se: 1 - Implementar uma prática de escuta ativa do cliente, inserindo o mesmo no processo de desenvolvimento de novos produtos e identificando suas necessidades. 2 - Garantir a multidisciplinaridade das equipes responsáveis pelos MPVs; e 3 - Inserir a área de relacionamento com clientes no processo de desenvolvimento de novos produtos.	Os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008) reforçam como a orientação do cliente externo e interno são importantes à inovação. Extensivo trabalho em rede.
Cooperação	Propõem-se: 1- À área de RH, recrutamento e seleção, adote os traços de personalidade tidos como mais cooperativos nos cargos que exigirão cooperação para a inovação. Sendo eles: Franqueza, Confiança, complacência, modéstia e afabilidade. 2- Também recomenda-se estimular o trabalho em grupo, valorizando os resultados coletivos e individuais. 3- Capacitação em gestão de projetos as equipes que serão envolvidas nos projetos.	Comprometimento e apoio mútuo (AMABILE, 1996); Realização de esforços extraordinários (BRUNO-FARIA, 2004; HADJIMANOLIS, 2003; MUNFORD; GUSTAVSON, 1988).

Quadro 20 – Barreiras à inovação: sugestões para o fomento a inovação no SESC-RS

		(Conclusão)
Processo claro para o desenvolvimento de novos produtos/serviços	Sugere-se que se realize um estudo mais profundo no sentido de analisar, comparar e propor modelos de desenvolvimento de novos produtos e serviços contemplando as necessidades do SESC-RS. Este modelo, após devidamente estudado, eleito e validado, poderá ser replicado e disseminado entre as unidades do SESC-RS no intuito de que todos tenham acesso e compreendam como se dá o processo. Recomenda-se considerar as características híbridas, e um processo que contemple a inovação e a inovação social, que também carece de um método.	O uso adequado de métodos, técnicas e ferramentas é decisivo para o sucesso de um processo de inovação (THIA et al., 2005).
Ambiente organizacional propício à inovação	Observa-se que outras iniciativas ainda podem ser realizadas visando atender esta dimensão: flexibilidade de horários e realização de mais momentos para trocas de experiências ou de <i>brainstorming</i> . Outro ponto importante refere-se ao espaço físico. Como haverá a transferência da Diretoria Regional (Porto Alegre, RS) para novas instalações, recomenda-se que o atual prédio possa abrigar salas específicas para a realização destas atividades, além das novas instalações já dispor de espaços integrativos e multidisciplinares destinados a esta finalidade.	Clima para inovação (WEST; ANDERSON, 1996); Grupos inovativos (MUMFORD; GUSTAFSON, 1988); Fluxo de comunicação (CARAYANNIS; GONZALEZ; WETTER, 2003); Estruturas integradas e baixo nível de formalização (AMO; KOLVAREID, 2005).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Quanto aos facilitadores a inovação, a marca SESC-RS foi considerada uma das dimensões mais reconhecidas pelos gestores. Para Aaker (1998, p.16), o valor da marca “é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa”. Desta forma, o SESC-RS tem como valor intangível sua marca, recomendando-se sua utilização para o desenvolvimentos de novas parcerias e lançamento de produtos.

No artigo de Iguarta, Caligós e Herva-Oliver (2010), as principais áreas envolvidas na inovação e a liderança segundo os autores têm papel fundamental no processo de inovação, pois devem ter uma visão de futuro e compartilhá-la de forma clara. Neste aspecto, os facilitadores mais citados dizem respeito principalmente as lideranças, com delegação e autonomia e incentivando a inovação de forma clara. Resumindo, os principais fatores facilitadores levantados apresentam-se a seguir, no Quadro 21, onde os mesmos devem ser mantidos e potencializados pelo SESC-RS.

Também se mostrou como facilitadores as redes e parcerias estratégicas. A configuração em rede pode estar presente mesmo em relações diádicas (entre duas empresas), com a inclusão das empresas fornecedoras e as relações envolvendo os diferentes níveis da organização. Ao se tornarem um mecanismo para a difusão da inovação por meio da colaboração e interação, as

redes de inovação emergem como uma nova forma de organização para a produção do conhecimento. Desta forma, recomenda-se fortalecer e estabelecer novas parcerias incluindo universidades, governos e parceiros estratégicos com interesses em comum. No quadro 21 resume-se as considerações sobre os facilitadores.

Quadro 21 – Facilitadores a inovação do SESC-RS

FACILITADORES À INOVAÇÃO IDENTIFICADAS NO SESC-RS	PRÁTICA	BASE TEÓRICA
Autonomia	A autonomia já é uma prática na organização. Segundo os gestores, os mesmos têm liberdade para propor novas ideias e tomar decisões.	Segundo Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), a liderança inovadora é aquela que mobiliza seus seguidores em prol da organização, e mais conscientes da importância de seu trabalho.
Apoio da alta direção	A alta direção, segundo os gestores, é um indutor da inovação, apoiando com recursos, contratação de consultorias e liderando para a inovação.	O “apoio da alta administração” é apontado como de suma importância por Kanter (1984), Van de Ven et al. (1999), Tidd, Bessant e Pavitt (1997), Damanpour e Schneider (2008) e Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), e que corresponde a um fator facilitador à inovação.
Parcerias estratégicas e rede	A organização tem parcerias estabelecidas com governos, universidades e comunidades, podendo ainda potencializar essas parcerias principalmente com foco em pesquisa junto às universidades.	Inovação em rede/ parceiros (HADJIMANOLIS, 2003).
Marca	A Marca SESC é reconhecida como facilitador de parcerias e respeitada pelos clientes. Segundo autores, para inovar nesta dimensão, a empresa pode ampliar sua marca em parcerias, licenciamentos, franquias e novos produtos ou serviços.	Radar da Inovação – Marca (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).
Relacionamento	A organização tem canais de comunicação com os clientes, dando retorno às sugestões e críticas e tratando as críticas e reclamações com o objetivo de melhorar a experiência do cliente. Para inovar aqui, a empresa precisa repensar a interface entre a organização e seus clientes.	Radar da Inovação – Relacionamento com clientes (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Essas são, portanto, as contribuições deste estudo, tanto para o SESC-RS quanto para estudos desta natureza para outras organizações híbridas. Espera-se que hajam mudanças significativas em prol da inovação, contribuindo para o desenvolvimento e o crescimento do SESC-RS de forma sustentável. Destaca-se que as sugestões apresentadas por meio deste estudo são passos iniciais para a inovação, não resumindo-se apenas às sugestões/ações aqui apontadas.

Cabe, portanto, estudos mais profundos em cada uma das dimensões apontadas, no intuito de buscar alternativas apropriadas para o fomento da inovação.

Neste sentido, recomenda-se desenvolver estudos e pesquisas assim como avaliar qual o melhor método, técnica e ferramenta para a gestão da inovação da organização, considerando suas características híbridas e contemplando a inovação social. Também, há oportunidade de expandir a avaliação das dimensões híbridas em outras organizações no Brasil, dimensões pouco pesquisadas que podem gerar comparações, bem como as barreiras e facilitadores da inovação social em organizações híbridas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANTONIONI, D. (1998). Predicting Approaches to Conflict Resolution from Big Five Personality. University of Wisconsin-Madison.
- AGOSTINI, M. R. et al. Uma visão geral sobre a pesquisa em inovação social: Guia para estudos futuros. **Brazilian Business Review**, 2017.
- AMABILE, T. M. Creativity and innovation in organizations. **Harvard Business School**, v. 5, p. 1-15, 1996.
- ANAZ, Sílvio. Inovação social aponta novos caminhos para as empresas. **Revista HSM**. 2016. Disponível em: <<http://www.revistahsm.com.br/inovacao/inovacao-social/>>. Acesso em: 28 Ago. 2017.
- BAKKER, F.; GROENEWEGEN, P.; DEN HOND, F. A Bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. **Business & Society**, v. 44, n. 3, p. 283–317, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2014.
- BATTILANA, J. et al. In: Search of the hybrid ideal. **Stanford Social Innovation Review**, v. 10, n. 3, p. 49–55, 2012.
- BATTILANA, J.; DORADO, S. Building sustainable organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.
- BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing Research on Hybrid Organizing—Insights from the Study of Social Enterprises. **The Academy of Management Annals**. v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.
- BESHAROV, M. L; SMITH, W. K; Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. **Academy of Management Review**. v. 39, n. 3, p. 364-381, 2008.
- BESSANT, J. Challenges in innovation management. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. Parte X. Cap. 1.
- 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.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. Management innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A. L. **Métricas em negócios de impacto social: Fundamentos**. São Paulo: Empresarial, ICE - Instituto de Cidadania e MOVE - Avaliação e Estratégia, 2014.

BRANDSEN, T.; KARRÉ, P. M. Hybrid organizations: No cause for concern?. **International Journal of Public Administration**, v. 34, n. 13, p. 827-836, 2011.

BRANDSEN, T.; VAN DE DONK, W.; VAN MONTFORT, C. Hybriditeit als onontkoombaar fenomeen. **Bestuurskunde**, v. 14, n. 3, p. 2-3, 2005.

BRASIL. Decreto-Lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 set. 1946.

CARAYANNIS, E. G.; GONZALEZ, E.; WETTER, J. J. The nature and dynamics of discontinuous and disruptive innovations from a learning and knowledge management perspective. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, Parte II, Cap. 7.

CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39–48, 1991.

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

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce-que l'innovation sociale?** [s.l.]: Crises, 2003.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385–397, 2012.

COSTA, I. S. A.; SALLES, D.; FONTES FILHO, J. A influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. Rio de Janeiro, **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 44, n. 6, p. 1429-1452, 2010.

CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L.; CALEGARI, F. L. O balanced scorecard e a avaliação de inovações: as problemáticas dos paradoxos de inovação e de produtividade. In: SEMEAD, 10. **Anais...** 2007.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. Em R. J. Sternberg (Org.), *Handbook of creativity* (pp. 313-335). New York: Cambridge University Press.

D'AMOURS, M. **Procès d'institutionnisation de l'économie sociale au Québec**. Québec: LAREPPS/UQAM, 2000.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2008.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da**

tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE JONG, W. M. Hybriditeit en ongelijkheid van opdrachtgeverposities. **Bestuurskunde**, v. 7, n. 8, p. 348-357, 1998.

DEES, G. **The meaning of Social Entrepreneurship**. 2001. Disponível em: <http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf>. Acesso em: 30 Out. 2018.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, [S.L.], v. 48, p. 147-160, 1983.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: Concepts evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.

FAGERBERG, J. Innovation: a guide to the literature. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. (Eds.), **Oxford handbook of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

FIOL, C. et al. Managing intractable identity conflicts. **Academy of Management Review**. v. 34, n. 1, p. 32–55, 2009.

FISCHER, R. M. Responsabilidade social: um conceito em busca de definição. In: FISCHER, R. M. (Ed.), **O desafio da colaboração: Práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor** São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 73–100.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. M. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 363–369, 2012.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil 2016**. Curitiba: IBQP, 2017. 208 p. il.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, 1995.

GREENWOOD, R. et al. Institutional complexity and organizational responses. **Academy of Management Annals**. v. 5, p. 317-371, 2011.

GRIFFIN, J. J. Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century. **Business & Society**, v. 39, n. 4, p. 479–491, 2000.

GUIMARÃES, T. A.; CAVALCANTI, G. H.; AFFONSECA, M. D. V. **Gestão da qualidade e inovações gerenciais em organizações públicas**. Curitiba: Enanpad, 2004. CD-ROM.

HADJIMANOLIS, A. The barriers approach to innovation. In: SHAVININA, L. V. (Ed.), **The International Handbook in Innovation**. Oxford, UK: Elsevier Science, 2003. p. 559-573.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 58-74, 2010.

HOFFMAN, A. J; BADIANE, K. K.; HAIGH, N. **Hybrid Organizations as Agents of Positive Social Change: Bridging the For-profit & Non-profit Divide**. [s.l.]: Ross School of Business Paper No. 1149, 2010.

HUNT, V. DANIEL. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JAY, J. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 137-159, 2013.

JUNG, C.G. (1971). *Psychological Types*. (H.G. Baynes, Trans., revised by R.F.C. Hull). Princeton, NJ: Princeton University Press. (Original work published 1923)

KINLAW, D.C. (1990). *Developing Superior Work Teams*. New York: FreePress.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KARRE, P. Conceptualizing hybrid organisations. In: A PUBLIC administration approach. **Neither public nor private: Mixed forms of service delivery around the globe**, University of Barcelona. 2012. p. 17-18.

LAWRENCE, T. B., SUDDABY, R. Institutions and institutional work. In: CLEGG, S. R. et al. **Handbook of organization studies**. 2. ed. London: SAGE., 2006., p. 213-254.

LÉVESQUE, B. et al. **La nouvelle sociologie économique. Originalité et tendances nouvelles**. Paris: Desclées de Brouwer, 2002.

LÉVESQUE, B.; CREVIER, F. Les impacts des parcs scientifiques a travers la contribution des innovations sociales et des sciences et humaines. In: CRISES. **Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales Cahiers du CRISES**. Quebec, 2004.

MALO, M.C.; LÉVESQUE, B. L'Economie Sociale au Québec: une notion méconnue, un réalisme économique importante. In: DEFOURNY, J.; MONZON CAMPOS, J. L. (Org.) **Économie Sociale. Entre économie capitaliste et économie publique: The third sector, Cooperative Mutual and Nonprofit**, Bruxelles: De Boeck, 459 p., 1992.

MARINOVA, D.; PHILLIMORE, J. Models of innovation. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, Parte II, Cap.3.

MARTINS, R. B. Inovação social avança no mundo, mas ainda falta escala. **ICE - Inovação em Cidadania Empresarial**. 2017. Disponível em: <<http://ice.org.br/inovacao-social-avanca-no-mundo-mas-ainda-falta-escala/#eut-about-author>>. Acesso em: 28 Ago. 2017.

MAURER, A. M.; SILVA, T. N. Dimensões analíticas para identificação de inovações sociais: evidências de empreendimentos coletivos. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 11, n. 6, p. 127-150, 2014.

MINAYO, M. C. S. Estrutura e sujeito, determinismo e protagonismo histórico: Uma reflexão sobre a práxis da saúde coletiva. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 6, n. 1, p. 7-19, 2001.

MINTZBERG, H. Time for the plural sector. **Stanford Social Innovation Review**, Califórnia, v. 13, n. 3, 2015.

MIZIK, N.; JACOBSON, R. Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 63-73, 2003.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7- 32, 1999.

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**. London: The Young Foundation, 2010.

NETO, A. T. S; TEIXEIRA. R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: Estudo em empresas da caçacia têxtil-confecção em Sergipe. **Encontro da ANPAD**, 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

O'REGAN, N; GHOBADIAN, A. Effective strategic planning in small and medium sized firms. **Management Decision**, v. 40, n. 7, p. 663-671, 2002.

OECD. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. 3. ed. Paris, France: OECD, 2005.

OECD. Social entrepreneurship and social innovation. In: OECD. **SMEs, entrepreneurship and innovation**. OECD, 2010. p. 185-215. Disponível em: <http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/oecd_en.pdf>. Acesso em: 01 Set. 2017.

OLIVEIRA, A. R.; CLEMENTE, R. G.; CAULLIRAUX, H. M. Sistemas de medição de desempenho para inovação: Revisão da literatura e problemas do campo de pesquisa. XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. **Anais...** São Paulo, 2009.

PORTER, M. E.; KRAMER M. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1-2, 2011.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: Como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, p. 17-30, 1989.

PRATT, M. G., FOREMAN, P. O. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. **Academy of Management Review**. v. 25, n. 1, p. 18-42, 2000.

RAUEN, F. J. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul, SC: Nova Era, 1999.

RAYNARD, M.; GREENWOOD, R. Deconstructing complexity: How organizations cope with multiple institutional logics. In: Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2014.

RELATÓRIO de gestão SESC-RS 2016. Disponível em: <https://www.sesc-rs.com.br/wp-content/uploads/.../relatorio_de_getao2015.pdf.pdf> Acesso em: 31 Out. 2018.

RODRIGUES, J. **O movimento B Corp**: Significados, potencialidades e desafios. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

RODRIGUES, L. D. M.; SILVA, R. L. Mas afinal, como influenciar a criatividade nas organizações? **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo: PPGA-FEA-USP, v. 1, n. 7, 1998.

SANTOS, A. C. M. Z. 2012. **O desenvolvimento da inovação social**: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ong parceiros voluntários. 222 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

SANTOS, F. M. **A positive theory of social entrepreneurship**. Fontainebleau, França: INSEAD, Social Innovation Centre, 2009. Disponível em: <www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/>. Acesso em: 21 Nov. 2010.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 47, n. 3, p. 75-81, 2006.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMITZ, B. Beyond structural governance. **International Studies of Management & Organization**, v. 45, n. 3, p. 241–258, 2015.

SCHOOLMAN, E. D. et al. How interdisciplinary is sustainability research? Analyzing the structure of an emerging scientific field. **Sustainability Science**, v. 7, n. 1, p. 67-80, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico, uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juros e o ciclo econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1912.

SENGE, P. M. et al. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SESC. **O SESC**. 2018. Disponível em: <<https://www.sesc-rs.com.br/o-sesc/>>. Acesso em: 31 Out. 2018.

SIMON, M. **De strategische functie typologie**: functioneel denkraam voor management. [s.l.]: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989.

SMETS, M.; JARZABKOWSKI, P. Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. **Human Relations**. v. 66, n. 10, p. 1279-1309, 2013.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, 2011.

STAKE, R. **A arte da investigação com estudos de caso**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1995.

STEIBER, A.; ALÄNGE, S. A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc. **European Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 2, p. 243-264, 2013.

STEVENS, H. Hanteerbare hybriditeit–inzichten uit internationaal havenbestuur. **Bestuurskunde**, Jr, v. 7, n. 8, 1998.

TARDIF, C.; HARRISSON, D. **Complémentarité, convergence et transversalité**, [s. l.]2005.

THIA, C. W. et al. An exploratory study of the use of quality tools and techniques in product development. **TQM Magazine**, v. 17, n. 5, p. 406-424, 2005.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics. In: GREENWOOD, R. (Ed.), **The SAGE handbook of organizational institutionalism**: London: SAGE, 2008. p. 100-129.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORCHIA, C. S; SILVA, D. E. P; BARI, V. A. Mensuração da inovação através do radar da inovação em empresas de transporte rodoviário de cargas. **Innovation to inspire and Implement**. Aracaju, 2016.

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

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade**: Uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 256 p.

VAN DE VEN, A. H. et al. **The innovation journey**. New York: Oxford University Press, 1999.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Garamond, 2013.

VELHO, L. O papel da formação de pesquisadores no sistema de inovação, São Paulo, 2007. Disponível em: < http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252007000400013> Acesso em 20. Set. 2018.

WOLFE, R. A. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 3, p. 405-432, 1994.

WOOD JR., T. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 241-247, 2010.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZHANG, Q.; DOLL, W. J. The fuzzy front end and success of new product development: a causal model. **European Journal of Innovation Management**, v. 4, p. 95-112, 2001.

APÊNDICE A

Questionário aplicado junto aos Gerentes das Unidades Operacionais para aferir o grau de inovação no SESC-RS.

Oferta:

1 - A pesquisa de mercado é parte integrante de todos os projetos de desenvolvimento de novos produtos?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

2 - Nos últimos 3 anos, a empresa identi cou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

3 - Os clientes / usuários são parte integrante do processo de desenvolvimento de novos produtos?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

4 - As equipes técnicas e unidades operacionais têm fácil acesso aos resultados da pesquisa?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

5 - Existe um processo claro de desenvolvimento de novos produtos?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

6 - Há uma equipe multidisciplinar envolvida no desenvolvimento de novos produtos?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

Processos:

7 - A empresa altera seus processos para obter maior eficiência, qualidade, exibilidade ou menor ciclo de produção?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

8 - São realizados ciclos de reavaliação de processos com frequência, visando melhorias operacionais?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

9 - A organização adota alguma nova prática de gestão (GQT, SCM, PNQ, Just in Time, reengenharia, Manual de Boas Práticas, etc.)?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

10 - A organização recebeu alguma nova certificação de processo (ISO9001, ISO14001, CEP, TS, OHSAS18001, SA8001, etc.) ?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

Clientes:

11 - A organização realmente emprega a "voz do cliente" nos estudos dos projetos de desenvolvimento de novos produtos?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

12 - Os estudos de clientes e usuários estão focados em suas necessidades atuais e futuras?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

14 - O atendimento e suporte ao cliente são parte da equipe de lançamento de novos produtos/serviços?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

15 - A organização tem uma pesquisa de satisfação formal ?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

Marca:

16 - A marca atinge seu objetivo de comunicação?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

17 - O cliente reconhece na marca qualidade nos serviços?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

18 - A marca SESC facilita a realização de parcerias?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

19 - Os produtos/serviços com a marca Sesc tem respaldo junto aos clientes?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

20 - Os atributos da marca são utilizados no desenho da estratégia?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

Praça:

21 - O SESC utiliza mais de um canal de venda?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

22 - Desenvolve parcerias no sentido de ampliar seus pontos de vendas?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

23 - Trabalha canais de vendas de forma ativa?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

24 - Compartilha canais com terceiros ou parceiros?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

25 - Adota pontos de vendas temporários aproveitando sazonalidades?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

Plataforma:

26 - As unidades otimizam recursos contratando em rede seus fornecedores?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

27 - Os espaços físicos das unidades são pensados de forma a atender mais um serviço?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

28 - As unidades otimizam seus pontos de vendas ofertando diversos produtos ou serviços?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

29- As capacidades instaladas são trabalhadas de forma a otimizar os recursos disponíveis?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

Soluções

30 - O Sesc atende demandas de soluções combinadas? Ex: academia com nutricionista, seguros para viagens, etc.?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

31 - Os clientes quando com problemas têm soluções satisfatórias?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

32 - Os problemas dos clientes são vistos como oportunidades de novos serviços?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

33 - São geradas receitas a partir dos problemas dos clientes?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

Relacionamento:

34 - O SESC tem uma central de relacionamento com o cliente?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

35 - Tem um mostruário/folder de seus serviços à disposição dos clientes?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

36 - Utiliza os veículos de comunicação alternativos e necessários para atingir seu público alvo?

Ex Redes sociais, jornais de bairros.

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

37 - Usa os feedbacks dos clientes nas interações para desenvolver ações corretivas em seus processos e serviços?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

Agregação de Valor:

38 - O SESC tem mapeado a sua cadeia de valor?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

39 - Desenvolve ações para agregar valor aos seus serviços e produtos?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

40 - Trabalha a ociosidade de pessoas e equipamentos visando agregar valor?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

41 - Promove a adoção de um processo novo ou o reprojeto de seus processos para buscar maior e ciência ou maior qualidade?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

Organização:

42 - Estabelece parcerias objetivando levar conhecimento em inovação para seus serviços/produtos?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

43 - Estabelece cooperação ou parcerias para resolver problemas específicos?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

44 - Estabelece parcerias para realização de compras em conjunto de unidades ou mesmo outras organizações?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

45 - Compartilha estruturas ou logísticas de serviços com parceiros?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

46 - A organização utiliza estratégias de segmentação, terceirização ou posicionamento?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

Cadeia de Fornecimento:

47 - O Sesc desenvolve ações no sentido de reduzir o custo com transportes de seus insumos?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

48 - Repensa seus roteiros de forma a otimizar o transporte de seus clientes?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

50 - Trabalha no sentido de centralizar compras e descentralizar entregas repassando aos fornecedores?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

51 - Estabelece parcerias duradouras e satisfatórias com seus fornecedores?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

Rede:

52 - O SESC promove a comunicação direta com cliente especialmente no momento da entrega do serviço?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

53 - Quando o serviço é prestado por parceiro ou terceirizado o canal com o Sesc é disponível e resolutivo de forma breve?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

54 - A organização adota todas os canais possíveis de diálogo com o cliente?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

Ambiência Inovadora:

55 - O SESC estabelece relacionamento com fontes de conhecimento externas à organização?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

56 - Tem cultura de valorização do conhecimento adquirido ou desenvolvido?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

57 - Pratica a experimentação como ferramenta?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

58 - As lideranças aceitam erros e ousadia dos colaboradores em testar novos produtos/serviços e processos?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

Inovação Social:

59 - São realizados diagnósticos de necessidades com os diferentes atores envolvidos antes do lançamento de um projeto social?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

60 - As comunidades são envolvidas no desenho da solução de seus problemas?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

61 - Os resultados são perceptíveis no âmbito social e pessoal, gerando abrangência?

Nada Frequente

Frequente

Muito Frequente

62 - São realizados projetos pilotos antes da implantação?

Sim

Não

APÊNDICE B

ENTREVISTA APLICADA A GERÊNCIA EXECUTIVA DO SESC-RS OBJETIVANDO RECONHECER A PERCEPÇÃO, FACILITADORES E BARREIRAS EM RELAÇÃO A INOVAÇÃO.

TÓPICO: Estratégia e Desenvolvimento

- 1 - Em sua opinião, a estratégia do SESC RS é clara?
- 2 – Considera que as normas e procedimentos dificultam ou facilitam a criatividade e a inovação? De que forma?
- 3 - Como ocorre a cooperação entre as áreas de forma a contribuir para a inovação?
- 4 – Considerada que há autonomia para experimentar coisas novas e tolerância a possíveis erros?
- 5 – Como acontece o processo para o desenvolvimento de novos produtos/serviços?

TÓPICO: Aspectos de recursos humanos e comportamento

- 6 - Como o SESC RS planeja estrategicamente o desenvolvimento de recursos humanos?
- 7 – Percebe aspectos relacionados a barreira à criatividade e à inovação por parte das lideranças?
- 8 – Você considera que o ambiente organizacional propicia criatividade e inovação? Justifique.
- 9 - Há sistema de recompensas (remuneração ou outras) para os responsáveis por inovações bem-sucedidas é eficiente?
- 10 - Em sua opinião, o apoio da alta direção, alta e média gerencia é adequado ao desenvolvimento de novas ideias?

TÓPICO: Gestão inovação

- 11 - Como ocorre o processo de gestão para a inovação?
- 12 - Há um monitoramento sistemático de fontes externas de inovação?
- 13 - Em sua opinião, as alianças e parcerias estratégicas atendem os objetivos e metas de inovação?
- 14 - Existe coerência entre os objetivos da organização e os investimentos em novas tecnologias?
- 15 – O que considerada que poderia melhorar no SESC RS como fonte de estímulo a inovação?

