

Gestão da Inovação Social como Fator de Competitividade: Estudo de Caso em uma Distribuidora do Setor Elétrico em Rondônia

SÂMIA LAISE MANTHEY BENEVIDES
UNIR-UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

FLÁVIO DE SÃO PEDRO FILHO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

JOSÉ MOREIRA DA SILVA NETO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

FÁBIO BIASOTTO FEITOSA

Gestão da Inovação Social como Fator de Competitividade: Estudo de Caso em uma Distribuidora do Setor Elétrico em Rondônia

1. Introdução

O foco das estratégias organizacionais tem recaído sobre a competitividade e a inovação tecnológica com finalidade estritamente econômica. Entretanto, estudos apontam a importância de uma gestão que contemple aspectos do desenvolvimento social (BIGNETTI, 2011), pois a priorização equânime dos objetivos econômicos, ambientais e sociais reduzem custos e riscos, aumentam a qualidade, possibilitam a identificação de oportunidades e desenvolvem a vantagem competitiva (GABRIELE, 2012). Segundo Porter e Kramer (2011), os líderes estão cientes da necessidade de incluir o aspecto social na tomada de decisão e passam a adotar estratégias de responsabilidade empresarial no sentido de preencher essa lacuna. Há pesquisas em Porter e Kramer (2006) e Zimmermann *et al.* (2017), que relacionam a Responsabilidade Social Empresarial à vantagem competitiva. Entretanto, apesar do investimento realizado para incorporar sustentabilidade na estrutura, o aspecto social ainda vem sendo minimizado na gestão. Para Porter e Kramer (2006), Munck, Munck e Barim-de-Souza (2011), a inclusão do aspecto social na estratégia, gestão e nas ações organizacionais ainda é complexo, apresentam-se fora de foco e são adotadas como reação às pressões externas e vistas como um investimento para melhoria da imagem. Há desafios na união entre a atividade empresarial e a sociedade (PORTER e KRAMER, 2011). Neste contexto, a inovação social encontra terreno para expansão.

A inovação social trata-se de conceito recente nas ciências sociais aplicadas que enfoca o aspecto social em detrimento do econômico, instrumentalizam organizações, instituições e comunidades para a resolução de problemas sociais (MULGAN, 2006; ANDREW e KLEIN, 2010 e CAJAIBA-SANTANA, 2014). O conceito esteve vinculado às organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social ou do terceiro setor, como a definição apresentada por Mulgan (2006), cujo interesse seria social e não econômico, entretanto, para João (2014) a inovação social contribui com o desenvolvimento do aspecto social em esferas acadêmicas, governamentais e empresariais; é capaz de desenvolver atividades e serviços motivados por objetivos sociais em resposta à demanda da sociedade por solucionar problemas de maneira sustentável. Pesquisas em Juliani (2014) e Martins *et al.* (2015) indicam que o aumento de publicações acadêmicas sinaliza o interesse pelo tema. A inovação social é apontada como alternativa viável para o futuro da humanidade.

Este exame levou ao questionamento sobre a viabilidade em relacionar inovação social à competitividade empresarial, pois não é clara esta vinculação na literatura. Esta temática foi potencializada considerando que a organização em estudo é uma das maiores de Rondônia, cujo negócio é estratégico para o desenvolvimento da região por incluir, em sua missão, visão e valores critérios de inovação e sustentabilidade; por possuir política de sustentabilidade com diretrizes para a responsabilidade social; por almejar o desenvolvimento sustentável; investir na utilização de tecnologias socialmente responsáveis; por enfrentar desafios para a implementação das ações socioambientais como revelou Benevides *et al.* (2016). Diante deste cenário,

o problema a ser considerado é avaliar se a adoção de aspectos sociais na estratégia contribui para o alcance de vantagem competitiva. A pergunta de pesquisa a ser respondida é: Como a gestão da inovação social poderá contribuir para a promoção da competitividade organizacional? Assim, o objetivo geral deste trabalho foi avaliar a gestão da inovação social como fator de promoção da competitividade. Para o alcance deste resultado teve como objetivos específicos: identificar as dimensões no âmbito da gestão da inovação social em face dos fatores da competitividade (1); efetuar análise crítica das dimensões da gestão da inovação social que fossem válidas para o alcance da competitividade (2) e propor diretriz de

gestão da inovação social para a competitividade (3). A originalidade está em contemplar tema atual, em oferecer indicativos de gestão que viabilize retorno para a organização e para a comunidade.

2. Conceitos de Competitividade

Vasconcelos e Cyrino (2000) constaram que a partir de 70 a vantagem competitiva foi analisada por diferentes abordagens e perspectivas teóricas: 1. Vantagem competitiva como atributo do posicionamento externo da organização ou relativo à *performance* decorrente de características internas; 2. Perspectiva estrutural e estática fundamentada no equilíbrio econômico, e outra que enfoca aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, com foco para inovação, descontinuidades e desequilíbrio. Cada um dos modelos explicativos possui premissas, variáveis, relações e processos de análise distintos. Neste estudo, considerando a premissa que privilegia um contexto de mudanças, inovação, visão de gestão holística pautada na flexibilidade, adotou-se o modelo das capacidades dinâmicas a fim de identificar os fatores relacionados à vantagem competitiva.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), a unidade de análise da vantagem competitiva está nos processos e rotinas organizacionais; nos fluxos de recursos e competências específicas; em um conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades que devem ser geridas. Sua natureza é sustentável, fundada sobre recursos em evolução e no empreendedorismo; está presente nas rotinas e processos capazes de regenerar a base de recursos da firma. A estratégia deve estar voltada para o processo e o conteúdo, interação entre competências e oportunidades do mercado, reconfiguração de *Know-how* em um contexto de incerteza, complexidade e conflito.

Pautado em Castro, Santos e Silva (2008), Roman *et al.* (2012) definem a vantagem competitiva como conjunto de características de desempenho organizacional capaz de contribuir com o aumento da competitividade. O fator de competitividade é o fundamento de cada ação desempenhada pela empresa, são aspectos que contribuem para o aperfeiçoamento organizacional e aumento da *performance*; o fator competitividade corresponde às variáveis que a organização precisa destaca-se para sobreviver. Segundo os autores, para o alcance dos objetivos é preciso transformar a missão em ações e identificar os fatores que influenciam a competitividade. Relacionam-se a pessoas, métodos, planejamento, organização e controle; capacidade de perceber pró-ativamente as tendências do mercado, ajustando-se em função da antecipação. Roman *et al.* (2012) identificou os fatores que promovem o desempenho organizacional conforme Figura 1.

Fatores	Descrição
Alianças Estratégicas	Articulação dos relacionamentos da organização com concorrentes, fornecedores, distribuidores, distribuindo riscos e maximizando capacidade.
Capital Humano	Políticas de valorização do potencial humano com treinamento, integração social dos indivíduos e de motivação. Gestão de talentos, investimento no desenvolvimento de competências e contratação das melhores pessoas.
Confiabilidade	Relações com fornecedores e clientes mantendo a previsão de prazos, planejamento, controle dos recursos e monitoramento de produção.
Conhecimento	Depende da retenção, reutilização e disponibilização para pessoas certas, de modo a construir e manter competências. Combinação de iniciativas técnicas e organizacionais para gerir conhecimentos contribuindo para eficácia.
Custo	Busca de possibilidades de alteração do processo para reduzir o preço final. Pontualidade na entrega e qualidade a um baixo custo. Reduzir desperdício.
Fatores Culturais	Considerar as ideologias e valores, leis, rituais cotidianos da organização para a tomada de decisões.
Flexibilidade	Capacidade em adaptar-se e posicionar-se em relação ao ambiente. Grupo de fatores que desenvolve a capacidade de resposta rápida às mudanças.
Inovação	Adotar posturas em processos e estratégias para desenvolver possibilidades de agir, solucionar problemas, estimular a criatividade e melhorar os resultados.

Qualidade	Atendimento às expectativas dos clientes em relação a produtos, serviços, necessidades técnicas em reduzir erros e custos. Obter padrão de qualidade mediante adoção de programas de controle e redução de erros.
Rapidez	Modo pelo qual o tempo é gerido, rapidez na entrega ou fornecimento de serviço, resposta mais rápida aos desafios. Ações para otimizar o tempo.
Relacionamento com clientes	Conhecer e satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes, fidelizar o relacionamento. Atender às necessidades de mercado. Clientes internos e externos como razão da existência da organização.
Responsabilidade Social	Inclusão da mentalidade sustentável nos processos produtivos está relacionada a melhora do desempenho dos processos e adequado uso de recursos.
Sistemas de Controle	Avaliação do desempenho; criação de dispositivos de coordenação para atendimento de demandas; incorporar regras para orientar processos estratégicos; controle e padronização das operações;
Técnicas de Produção	Adoção de gerenciamento de projetos, gestão holística das melhores práticas, planejamento de modo a diminuir desperdícios, utilizar de modo eficaz os recursos, busca da melhora contínua.
Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC	Prevenção de risco e do controle, registro e a gestão das informações. Disponibilidade de um sistema de informação para computar movimentações de dados e disponibilização de canais abertos para facilitar a comunicação.

Figura 1 - Fatores para Alcance da Vantagem Competitiva

Fonte: ROMAN, Darlan José; PIANA, Janaina; LOZANO, Marie Anne S. P. e L. MELLO, Nelson Ruben; ERDMANN, Rolf Hermann. Fatores de competitividade organizacional. **Revista Brazilian Business Review – BBB**. V. 9, n.1, Vitória, Jan-Mar 2012, p. 27-46.

Para Roman *et al.* (2012), a vantagem competitiva é adquirida ao relacionar conhecimento com inovação, estrutura organizacional flexível e adaptável às mudanças de ambiente.

2.1 Conceito de Inovação

Para Sanmartin (2012), a manutenção da competitividade exige o investimento em inovação e criatividade. Ideia compartilhada por Ribeiro (2014) que toma a criatividade como uma fonte de inovação e vantagem competitiva, cuja introdução e manutenção é um desafio. Esteves (2015) define a criatividade como uma capacidade humana de utilizar um processo mental para gerar novas ideias e conceitos úteis. Trata-se de um alicerce para o desenvolvimento da inovação, capaz de promover valor potencial ao processo criativo, como descrito em Tidd e Bessant (2015). A realização criadora é possível com a participação dos funcionários como atores de ideias e projetos; a concretização exige implantação de uma cultura de inovação, um conjunto de práticas e valores compartilhados. Cabe à cultura organizacional a possibilidade de influenciar o pensamento criativo ou decretar sua falência.

Para Sanmartin (2012), a inovação é resultado de um processo sistematizado, organizado, controlado e mensurado. A gestão estratégica da inovação deve ter planejamento, objetivos claros e concretos, com prazos, responsabilidades, ações e métricas ou critérios para avaliar o processo. O negócio deve ser segmentado, separando das várias fases que o compõe, focalizando cada setor. O processo de busca de oportunidade exige articulação da dinâmica interna com a dinâmica do contexto, que está em constante mudança. Figueiredo (2015), aponta que o investimento em inovação exige utilizar o conhecimento disponível e transformá-los em produtos e serviços úteis para a sociedade, pois de acordo com o autor, a visão construída da inovação a partir de 2000 é o foco para concepções sustentáveis.

A inovação completa desenvolve e aprofunda aspectos de novo conhecimento e precisa ser organizada e gerenciada. As fases para gerenciamento da inovação incluem: (1) busca de novas ideias no cenário interno e externo com sinais de ameaças e oportunidades; (2) seleção e escolha estratégica de ideias com foco para a competitividade; (3) implementação ou transformação da ideia em realidade; (4) captura de valor que assegure a justificativa dos

esforços (TIDD e BESSANT, 2015). O indicativo do sucesso, para os autores, está em mesurar o processo como um todo e não em suas partes, depende da forma como a empresa escolhe e gerencia seus projetos, coordena o fluxo de diferentes funções, contata clientes. A inovação precisa ser gerenciada de modo integrado. Esta capacidade de gestão para ser desenvolvida depende de um processo de aprendizagem, segundo qual a organização avalia e reflete sobre suas experiências. (TIDD e BESSANT, 2015).

2.1.1 Conceito de Inovação Social

Mulgan (2006), definiu a inovação social como atividades e serviços inovadores motivados pelo desejo de atender a uma necessidade social, difundidas por organizações cujos objetivos primários seriam sociais. Para Mulgan (2006), o foco de ação da inovação social está direcionado para ambientes cujas provisões são incompatíveis com as necessidades, estando os atores, envolvidos de um sentimento de insatisfação, irritação, descontentamento. Murray, Grice e Mulgan (2010), definem a inovação social como ideias, práticas, abordagens ou intervenções novas e/ou adaptadas traduzidas em produtos, serviços ou modelos que atendem a uma necessidade, solucionam problemas, transformam ou criam relações sociais e redes de colaboração. As inovações oriundas melhoram a capacidade de agir da sociedade, transformem as relações sociais por meio da inclusão, geração de trabalho e melhoras nas condições de vida. A inovação social, como apresentado em Cajaiba-Santana (2014), tem relação com a mudança de rotina, recursos, relações de poder, crenças do sistema social, não se caracterizando como um instrumento de normatização.

Para Correia *et al.* (2015), a inovação social é uma estratégia para promover o desenvolvimento regional por meio de iniciativas produtivas, políticas de inclusão social, democráticas e participativas. Trata-se de reestruturação econômica alcançada por ações socialmente coletivas que demandam conscientização, mobilização e aprendizagem dos sujeitos sociais. É um processo local capaz de reproduzir-se a nível macro, reconfigurando estruturas sociais de alto alcance.

Para Maurer e Silva (2014), a resolução de problemas e o atendimento às demandas sociais decorrem da ação coordenada de distintos atores, conduzidos por uma lógica integrada de desenvolvimento, em um espírito de cooperação, capacidade de negociação, integração, diálogo, realização, definição de estratégia em rede e cumprimento de acordos formais e informais visando um bom relacionamento. Trata-se de processo de aprendizagem grupal com geração de conhecimento e inovação. Para Andrew e Klein (2010), os fatores que propiciam seu desenvolvimento são o contexto de inovação transformadora, a tecnologia com a disseminação de redes e infra-estruturas globais, informações e redes sociais; fatores culturais com ênfase na dimensão humana; a mobilização dos cidadãos para decisões.

Patias *et al.* (2017), realizaram estudo em que são apresentados sete modelos que possibilitam o mapeamento do processo e suas respectivas variáveis. Para o objeto deste estudo, destacou-se as dimensões de análise de Tardif e Harrison (2005), considerando a ampla disponibilização de pesquisas sobre estes teóricos. A partir da integração dos eixos temáticos, emergiram as cinco dimensões da inovação social: 1. Transformações; 2. Caráter Inovador; 3. Inovação; 4. Atores; 5. Processo, conforme discutido em Maurer (2011), Maurer e Silva (2014), Correia *et al.* (2015), Souza e Silva Filho (2014), Patias *et al.* (2017).

Conforme Maurer (2011) e Maurer e Silva (2014), a dimensão transformação refere-se ao ambiente cuja inovação social é desenvolvida em resposta à situação de crise em determinado setor. Conhecer e alterar o contexto promovem ruptura da estrutura do sistema social, modificando estruturas em níveis local, regional ou nacional. A dimensão caráter inovador refere-se à ação social, que impulsiona a inovação e os modelos dela decorrentes passíveis de implementação e disseminação. O contexto, com suas crises, impulsiona a ação dos atores no sentido de sanar o problema. A solução deve ser inédita, passar por testes,

experimentos e quando promissoras difundidas. A dimensão inovação relaciona-se à busca do bem-estar de indivíduos e coletividades promovida por meio de técnicas, produtos, processo, tecnologias gerais, socio-técnica que conciliam objetivos, buscam o bem comum, por meio da atuação e cooperação de atores engajados. A dimensão atores caracteriza os diversos sujeitos que desenvolvem e implementam a inovação social. Podem ser representantes da sociedade civil, empresas, organizações da economia social, empreendimentos coletivos e beneficiários das empresas. E finalmente a dimensão processos trata-se segundo as autoras, de modos de coordenação, os meios envolvidos e as restrições à implementação de uma inovação social.

As dimensões apresentadas indicam os aspectos a serem analisados no contexto em estudo. Estas dimensões podem ser identificadas como realizado por Souza e Silva Filho (2014) e indicam aspectos pelos quais a pesquisadora deverá observar em relação ao objeto de estudo. É a partir destas dimensões que serão gerados os instrumentos de pesquisa, cujo enfoque neste trabalho, está sobre a gestão da inovação social para a conquista da competitividade.

3. Metodologia

Trata-se de pesquisa exploratória, cujo problema foi abordado pelo método misto conforme Creswel (2010) e pela aplicação do Método Estudo de Caso como indicado em Creswell (2014) e Yin (2010). Os procedimentos utilizados para coleta de dados foram o questionário, a observação participante e análise de documentos. A análise paraconsistente fundamentou a análise dos dados quantitativos e a validação do instrumento de pesquisa conforme Sanches, Meireles, Sordi (2011) e a Análise de Conteúdo a interpretação dos dados qualitativos como pontuado em Bauer e Gaskell (2010). O método de análise de conteúdo também foi empregado para comparar os conceitos inovação social e competitividade mediante o código de verificação apresentados em Benevides (2017). Na Figura 2 é apresentado o Diagrama da Metodologia de forma detalhada para o preparo da pesquisa.

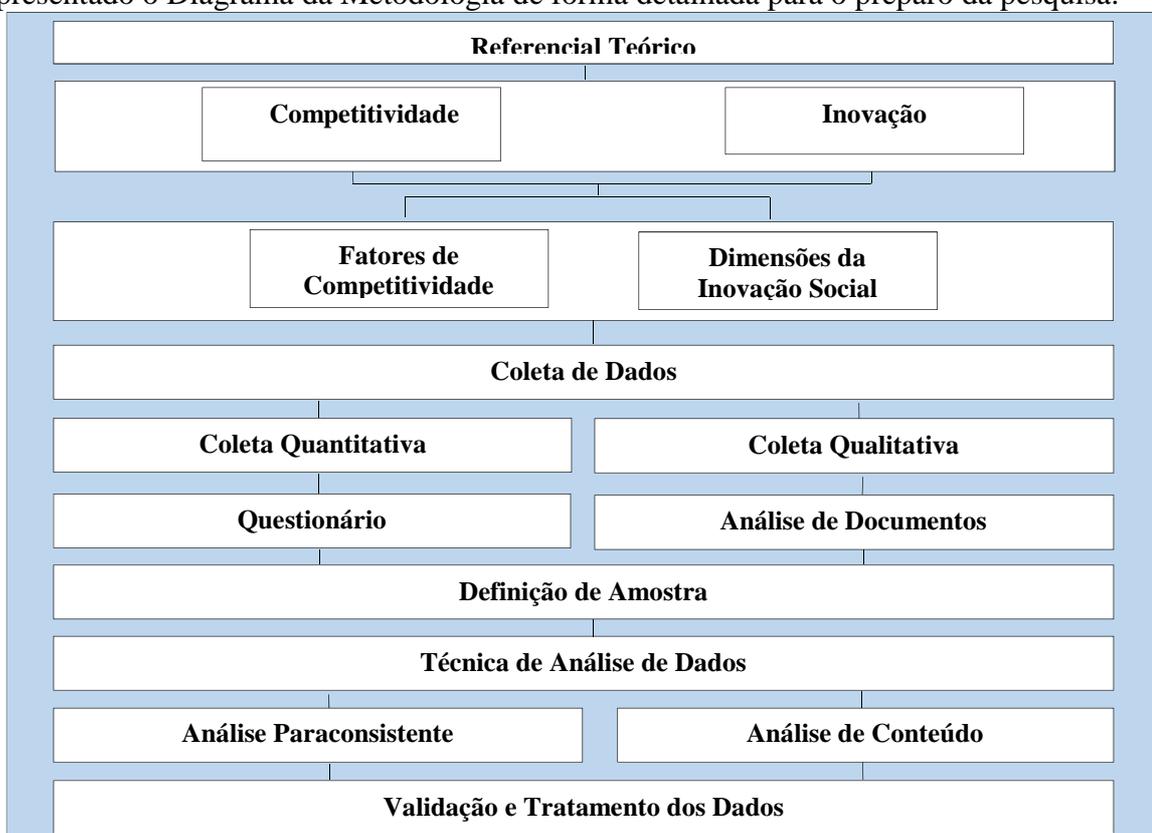


Figura 2 – Diagrama da Metodologia

Para proceder-se a coleta de dados, identificou-se por meio da literatura os fatores de competitividade e as dimensões da inovação social, que foram organizados e sistematizados, ensejando a elaboração de cinco questionários aplicados aos funcionários próprios, funcionários terceirizados e clientes situados em Porto Velho, fornecedores em alcance nacional e representantes sindicais estaduais de modo a construir uma percepção da organização pela ótica de diferentes atores. Adotou-se a Escala *Likert* de cinco pontos em que os respondentes apresentaram seu grau de concordância ou discordância. Os documentos empresariais analisados foram as normas, regulamentos e o Relatório Socioambiental.

Com base em Oliveira (2001), a amostra foi classificada como não-probabilística por conveniência. Os respondentes foram todos os 384 funcionários lotados em Porto Velho do qual obteve-se 69 respostas; 42 funcionários terceirizados sendo 23 atendentes, 14 da limpeza e 5 da manutenção predial obtendo-se 42 respostas; dos 140.00 mil clientes de Porto Velho aplicou-se 100 questionários com resposta a 69 deles; dos 437 fornecedores com contratos vigentes no país, encaminhou-se questionário a 100 com resposta de 10; entrou-se em contato com todos os 34 representantes sindicais no Estado com resposta de 10.

4. Avaliação da Gestão da Inovação Social como Fator de Promoção da Competitividade

Na organização estudada, a Diretoria Executiva é responsável pela orientação estratégica, definição de objetivos e metas, padronização e normatização de procedimentos, controle da gestão de 17 departamentos, 58 escritórios comerciais, 694 empregados próprios e estimados 1.500 empregados terceirizados no Estado. Verificou-se que em relação aos elementos institucionais que as estratégias de 2014 a 2018 contemplam ações que visam o alcance econômico, sendo que questões sociais e ambientais não foram previstas, o que está em divergência com a missão, visão e valores e a própria Política de Responsabilidade Social Empresarial da organização, seguindo em caminho contrário do que recomendam Porter e Kramer (2006) e Gabriele *et al* (2012).

Em relação à política de gestão de pessoas, existem ações para atendimento do empregado próprio, mas não do empregado terceirizado. Os programas de capacitação focam aspectos operacionais e não incluem fatores gerenciais, de liderança, motivação e planejamento. Em relação aos programas biopsicossocial, observou-se uma atuação voltada para a adaptação do funcionário ao ambiente funcional, cujo foco está no atendimento individual, sem o questionamento das estruturas organizacionais, da política e cultura organizacionais. O programa qualidade de vida envolve política de benefícios e atividades de conagração, não abrangendo ações para tornar o trabalho humano em longo prazo.

No que tange ao aspecto de sustentabilidade, a organização é influenciada pela *holding* a adotar condutas pautadas na Responsabilidade Social Empresarial. O objetivo e as diretrizes da política adotadas estão em consonância com os indicativos de gestão discutidos na literatura por Porter e Kramer (2006, 2011), Gabriele (2012) e Klein (2015). A organização possui diretrizes para o desenvolvimento da Responsabilidade Social Empresarial e ações são desempenhadas com o objetivo de cumprir estas orientações. Entretanto, para Porter e Kramer (2011), a relação entre organização e sociedade deve estar pautada na geração de valor compartilhado, de modo que as questões sociais estejam em foco.

4.1 Identificação das dimensões no âmbito da gestão da inovação social em face dos fatores da competitividade organizacional

A inovação social conduz a organização a pensar perspectiva de gestão que considere as esferas sociais, portanto o questionário foi aplicado a distintos *stakeholders*, visando identificar ações institucionais de alcance social. Após a aplicação, foram analisadas as proposições com menores graus de concordância, indicando as características que a

organização precisa aprimorar em cada dimensão para promover a inovação social. Os dados detalhados por dimensão e por *stakeholder* estão presentes em Benevides (2017). Os resultados sintetizados estão na Figura 3.

1. Transformação
1.1 Identificar um problema do cliente e do terceirizado; 1.2 Atender expectativa o cliente; 1.3 Oferecer empregado motivado para atender ao cliente; 1.4 Minimizar processos de exclusão e marginalização (terceirizados); 1.5 Reconhecer o papel dos indivíduos (terceirizados); 1.6 Conhecer e satisfazer as necessidades dos representantes sindicais e fornecedores;
2. Caráter Inovador
2.1 Satisfazer os clientes em relação ao custo do serviço, a rapidez do atendimento e da resolução do problema; 2.2 Desenvolver modelos e inovações para sanar problemas dos funcionários próprios e terceirados; 2.3 Inovar para atender uma necessidade do terceirizado; 2.4 Adotar um modelo de gerenciamento de inovação; 2.5 Cumprir prazos com o sindicato;
3. Inovação
3.1 Garantir segurança quanto ao que é cobrado em relação ao serviço prestado; 3.2 Garantir segurança nos serviços prestados ao cliente; 3.3 Inovar para atender necessidade do cliente; 3.4 Difundir entre os clientes as políticas de responsabilidade social; 3.5 Inovar utilizando recursos da comunidade local; 3.6 Investir nas condições de trabalho dos terceirizados; 3.7 Aperfeiçoar serviços para atender objetivos individuais; 3.8 Desenvolver inovação conjuntamente com sindicato.
4. Atores
4.1 Estabelecer uma relação de confiança e cooperação com clientes e sindicato; 4.2 Assegurar a segurança dos dados dos clientes; 4.3 Difundir a visão de futuro da organização entre os terceirizados; 4.4 Considerar a cultura organizacional do <i>stakeholder</i> na tomada de decisão; 4.5 Gerenciar conflitos de interesses; estabelecer confiança, respeito à ideologia com o sindicato;
5. Processo
5.1 Interagir e coordenar inovações conjuntamente com o cliente e sindicato; 5.2 Buscar flexibilidade para modificar regras e padrões em relação aos clientes, funcionários próprios, sindicato e fornecedores; 5.3 Destinar um espaço na organização para reflexão.

Figura 3- Menor Grau de Concordância dos Respondentes em relação às Dimensões da Inovação Social

O questionário foi aplicado aos diferentes *stakeholders*, visando identificar os fatores de competitividade indicados por Roman *et al.* (2012). Após a aplicação do questionário, foram analisadas as proposições com menores graus de concordância, indicando as características que a organização precisa aprimorar em cada fator para promover a vantagem competitiva. Os dados detalhados por fator e por *stakeholder* estão presentes em Benevides (2017). Os resultados sintetizados estão na Figura 4.

1. Fator Aliança Estratégica
1.1 Estabelecer relação de cooperação com cliente e o sindicato.
1.2 Gerenciar conflitos de interesses.
2. Fator Confiabilidade
2.1 Transmitir ao cliente confiança nas informações prestadas.
2.2 Estabelecer uma relação de confiança com o sindicato.
3. Relacionamento com clientes
3.1 Conhecer os problemas e satisfazer as necessidades do cliente
3.2 Identificar problema ou necessidade do funcionário próprio e terceirizado.
3.3 Satisfazer as necessidades do sindicato.

4. Fator Capital Humano
4.1 Investir na motivação e treinamento dos funcionários para te atender o cliente.
4.2 Identificar um problema ou necessidade do funcionário.
4.3 Reconhecer o papel dos indivíduos.
4.4 Identificar atitudes e necessidades das pessoas.
4.5 Considerar a motivação das pessoas.
4.6 Preocupar-se com a qualidade das relações interpessoais.
5. Custo
5.1 Buscar a satisfação do cliente com a redução do custo do serviço prestado.
5.2 Adotar ações para reduzir custos.
5.3 Realizar compras a preço compatível com o mercado.
6. Qualidade
6.1 Buscar satisfação do cliente com a qualidade do serviço prestado.
6.2 Desenvolver coletivamente modelos de trabalho para sanar problema interno e externo
6.3 Desenvolver coletivamente modelos de trabalho para sanar problema do terceirizado.
7. Rapidez
7.1 Buscar satisfação do cliente com a rapidez do atendimento, resolução do problema e da necessidade.
7.3 Inovar para resolver um problema ou necessidade do cliente, funcionário, terceirizado e comunidade.
7.5 Cumprir prazos com demandas do sindicato.
8. Conhecimento
8.1 Oferecer espaço destinado a avaliar e refletir sobre as experiências organizacionais.
9. Flexibilidade
9.1 Manter postura flexível diante do ambiente para atingir seus objetivos.
9.2 Buscar flexibilidade para negociar com o sindicato, cliente e funcionário próprio.
10. Inovação
10.1 Desenvolver inovações para atender as necessidades dos clientes.
10.2 Desenvolver um modelo para gerenciar inovação de modo integrado.
10.3 Desenvolver inovações conjuntamente com o sindicato visando o interesse de ambos.
11. Fatores Culturais
11.1 Estabelecer uma relação de cooperação com o cliente.
11.2 Modificar ou reconstruir sua cultura em nível regional para enfrentar problemas.
11.3 Respeitar a ideologia e valores do sindicato.
12. Responsabilidade Social
12.1 Conscientizar os clientes da importância de investir em questões sociais ou de meio ambiente.
12.2 Priorizar a compra de recursos e suprimentos advindos da comunidade local.
13. Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC
13.1 Dispor de tecnologia para facilitar o atendimento e comunicação com o cliente.

Figura 4 - Menor Grau de Concordância dos Respondentes em relação aos Fatores de Competitividade

4.2 Análise crítica das dimensões da gestão da inovação social que sejam válidas para o alcance de competitividade organizacional

Neste tópico, as dimensões da inovação social estudadas em Maurer e Silva (2014) são comparadas aos fatores de competitividade dispostos por Roman *et al.* (2012), visando identificar características e investigar relação entre os conceitos. Essa correlação foi efetuada mediante a análise de conteúdo fundamentado em Bauer e Gaskell (2010). Assim, as dimensões da inovação social e os fatores de competitividade foram sistematicamente identificados e relacionados pela correlação de significados e conceitos como apresentado nas Figuras 5 a 9.

Descrição da Dimensão Transformação	Fatores da Competitividade	Descrição dos Fatores de Competitividade
Identificar problemas, crises, rupturas, descontinuidades, modificações estruturais em situações de emergência, nas relações de trabalho, de produção e consumo. Recompôr, reconstruir estruturas sociais, minimizar processos de exclusão e marginalização. Promover mudanças nas relações sociais.	Relacionamento com clientes	Conhecer os problemas e satisfazer as necessidades dos clientes.
	Capital Humano	Conhecer necessidades, desafios e problemas dos funcionários e adotar políticas de valorização humana.

Figura 5 – Relação da Dimensão Transformação com os Fatores da Competitividade

A relação descrita na Figura 5 está na capacidade da organização em identificar problema, crise social ou econômica, que exigem mudança para atendimento do cliente e do funcionário. Capacidade de adaptar-se, modificar-se, alterar relações de trabalho, produção ou consumo para atender o interesse de ambos, minimizando exclusão e marginalização. Quando a organização cria mecanismos estruturais, processual ou cultural, que inclua a parte interessada, estará promovendo ações que conduzem à inovação e à competitividade.

Descrição da Dimensão Inovador	Fatores da Competitividade	Descrição dos Fatores de Competitividades
Criar modelos de trabalho, de desenvolvimento e de governança, gerando um saber e conhecimento conjunto e social capaz de ser testado, experimentado e se favorável, difundido através de políticas, programas, arranjos institucionais e regulamentação social.	Custo	Desenvolvimento ou alteração de processo visando um baixo custo, pontualidade na entrega de serviços e garantia da qualidade. Ações para reduzir o desperdício.
	Qualidade	Atender às expectativas dos clientes nos serviços. Adotar de programas para controlar e reduzir erros.
	Rapidez	Gerir o tempo para garantir a rapidez no fornecimento de serviço; responder rapidamente aos desafios e problemas. Reduzir o fluxo de informações, materiais e operações para otimizar o tempo.
	Tecnologia de Informação e Comunicação	Prevenir risco, controlar, registrar e gerir as informações para criar soluções. Dispor de sistema para computar dados e facilitar a comunicação.

Figura 6 - Relação da Dimensão Caráter Inovador com os Fatores da Competitividade

Os elos demonstrados na Figura 6 estão na capacidade de desenvolver modelos de trabalho e governança para sanar problemas, gerar um conhecimento que promova benefícios social ou econômico, e que possam ser difundidas para outros contextos. Quando esta lógica é aplicada para reduzir custos, melhorar a qualidade do serviço ou do processo reduz também tempo para a resolução de problemas e são disponibilizadas tecnologias para minimizar riscos, controlar e registrar informações, facilitar a comunicação e são criadas na organização condições que impulsionam a competitividade.

Descrição da Dimensão Inovação	Fatores da Competitividade	Descrição dos Fatores de Competitividades
Inovação em nível local do tipo técnica, sócio-técnico, social, organizacional ou institucional, visando a produção de um bem comum, ao atendimento de interesses gerais e coletivos por uma lógica de cooperação.	Inovação	Adotar posturas inovadoras em processos e estratégias para desenvolver ações, solucionar problemas, estimular a criatividade e melhorar os resultados. Trata-se de uma economia baseada na inovação e no conhecimento que visa produzir eficiência dentro e fora das operações.
	Responsabilidade Social	Sustentabilidade nos processos produtivos visando melhora do desempenho ambiental, resolução de questões sociais, uso de tecnologias limpas e adequado uso de recursos.

Figura 7- Relação da Dimensão Inovação com os Fatores da Competitividade

A relação da Figura 7 foi realizada, observando-se a capacidade de criar e aperfeiçoar produtos, serviços, modelos de negócios ou trabalho para atender objetivos gerais, tecnológicos ou efetuar melhoria das condições de trabalho. O diferencial da inovação social está em valorizar o aspecto local, conciliar objetivos individuais e coletivos, envolvimento de atores através de uma governança cooperativa que visem o bem comum.

Descrição da Dimensão Atores	Fatores da Competitividade	Descrição
Constituem integrantes da sociedade civil, movimentos cooperativos, associações comunitárias que se relacionam para desenvolver e implementar uma inovação social que abranja o aspecto social, organizacional, institucional ou intermediário.	Fatores Culturais	Considerar a cultura para a tomar decisões, da organização e das partes interessadas.
	Alianças Estratégicas	Articular relacionamentos com concorrentes, fornecedores, distribuidores.
	Confiabilidade	Relacionar com fornecedores e clientes mantendo a previsão de prazos, planejamento, controle dos recursos e monitorar atividades de produção.
	Relacionamento com Clientes	Conhecer e satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes internos e externos.

Figura 8 - Relação da Dimensão Atores com os Fatores da Competitividade

Existe uma relação entre a dimensão atores e os fatores de competitividade descritos na Figura 8. Refere-se à capacidade em realizar parcerias com comunidades, sociedade civil, sindicato, clientes para resolver problemas e atender necessidades ou buscar soluções. Essa ação exige a capacidade de respeitar normas, valores e cultura de instituições ou grupos distintos, agindo com confiabilidade e cooperação.

Descrição da Dimensão Processos	Fatores da Competitividade	Descrição
É o modo pelo qual a inovação social é coordenada, os meios necessários são mobilizados conjuntamente e restrições são enfrentadas.	Flexibilidade	Adaptar-se e posicionar-se em relação ao ambiente. Adoção de fatores que desenvolve a capacidade de resposta rápida às mudanças.
	Conhecimento	Capacidade em reter, reutilizar e disponibilizar pessoas para construir e manter competências. Combinar iniciativas técnicas e organizacionais para gerir conhecimentos.

Figura 9 - Relação da Dimensão Processos com os Fatores da Competitividade

A consonância apresentada na Figura 9 está na capacidade de mobilizar a participação de atores para coordenar inovação, atitude pautada sobre a flexibilidade e capacidade de adaptar-se com rapidez ao ambiente. A dimensão processo preconiza a capacidade de aprender coletivamente, gerando novas regras e padrões sociais. Esta atitude depende de uma postura flexível e da capacidade da organização em gerar e reter conhecimento. Capacidade de criar parcerias, negociar, integrar e cooperar com diferentes atores valores e normas resultam na aquisição de conhecimentos, habilidades e informações.

4.3 Diretrizes de gestão da inovação social válidas para a competitividade organizacional

Para a identificação das diretrizes de gestão da inovação social, avaliou-se os documentos institucionais, as respostas dos *stakeholders*, seguida de análise crítica das dimensões da gestão da inovação social válidas para o alcance da competitividade. A compilação de dados, à luz da literatura, possibilitou identificar as principais fragilidades organizacionais e que conduziram aos indicativos de melhoria contidos na Figura 10.

Fatores de Competitividade	Dimensões da Inovação Social
Relacionamento com Clientes	Dimensão Transformação
	Conhecer os problemas e atender as necessidades do cliente.
	Realizar ações para minimizar a exclusão e marginalização.
Capital Humano	Buscar a satisfação das necessidades do sindicato.
	Investir na motivação e treinamento dos funcionários para atender ao cliente.
	Identificar um problema ou necessidade do funcionário próprio e terceirizado.
	Reconhecer o papel dos indivíduos
	Identificar atitudes e necessidades das pessoas.
	Considerar a motivação das pessoas.
Custo	Dimensão Caráter Inovador
	Preocupar-se com a qualidade das relações interpessoais.
	Buscar a satisfação do cliente com a redução do custo do serviço prestado.
Qualidade	Adotar ações para reduzir custos na organização.
	Realizar compras a preço compatível com o mercado.
	Buscar satisfação do cliente com a qualidade do serviço prestado.
Rapidez	Desenvolver modelos de trabalho para sanar problema interno e externo.
	Desenvolver modelos de trabalho para sanar problemas os terceirizados.
	Inovar para resolver um problema do cliente, funcionários e comunidade.
TIC	Cumprir prazos com as demandas do sindicato.
	Resolver problema e atender necessidade do cliente com maior rapidez.
Inovação	Dimensão Inovação
	Dispor de tecnologia para facilitar o atendimento e comunicação com o cliente.
	Desenvolver inovações para atender as necessidades dos clientes e do sindicato.
Responsabilidade Social	Desenvolver um modelo para gerenciar inovação de modo integrado.
	Conscientizar os clientes da importância de investir em sustentabilidade.
Fatores Culturais	Priorizar a compra de recursos e suprimentos advindos da comunidade local.
	Dimensão Atores
	Estabelecer uma relação de cooperação com clientes.
Alianças Estratégicas	Modificar ou reconstruir sua cultura em nível regional para enfrentar problemas.
	Respeitar a ideologia e valores do sindicato.
	Garantir ao cliente segurança na utilização dos seus dados.
	Criar parcerias com atores de identidades diferentes.
	Considerar os valores dos terceirizados nas decisões.
Confiabilidade	Estabelecer uma relação de cooperação com clientes e sindicato.
	Gerenciar conflitos de interesse.
Flexibilidade	Transmitir ao cliente segurança nas informações prestadas.
	Estabelecer uma relação de confiança com o sindicato.
	Dimensão Processos
Conhecimento	Manter postura flexível diante do ambiente para atingir seus objetivos.
	Buscar flexibilidade para negociar com o sindicato, cliente e funcionário próprio.
	Desenvolver inovações conjuntamente com o cliente.
	Mobilizar o sindicato para inovar em benefício do trabalhador.
	Oferecer espaço destinado a avaliar e refletir sobre as experiências.

Figura 10 – Indicativos de Melhorias para o Alcance da Competitividade da Organização

A partir dos indicativos de melhoria, foram propostas diretrizes de gestão da inovação social válidas para a competitividade organizacional indicados na Figura 11 e respectiva descrição na Figura 12 que contribuem para o desenvolvimento de um ambiente propício à inovação social e à competitividade.



Figura 11- Diagrama das Diretrizes da Gestão da Inovação Social

Diretrizes de Gestão	Descrição
1. Gerenciar fatores internos e externos de forma participativa	Com base em Chiavenato (2014a) a organização deve ser sistêmica e considerar as diversas relações entre as partes. Existem influências externas que devem ser conciliadas com fatores internos. O agente de transformação está nas pessoas e o processo deve ser participativo.
2. Adotar estratégia flexível que inclua a responsabilidade social empresarial	Trata-se da criação de estratégias como um processo contínuo e emergente. Uso de estratégias não planejadas que resultam em ações coerentes que conduzem a resultados condizentes. Para Porter e Kramer (2006) exige-se flexibilidade, adaptabilidade e uma vinculação com a sustentabilidade.
3. Promover o valor compartilhado	Com base em Porter e Kramer (2011) as questões sociais precisam estar em foco. É preciso gerar valor econômico com valor para a sociedade, relacionar o crescimento da empresa ao progresso social. A liderança precisa ser treinada para perceber a necessidade da comunidade e de repensar o propósito empresarial com foco para geração de valor na economia global.
4. Gerenciar a Inovação	Para Tidd e Bessant (2017) depende da busca de novas ideias no cenário interno e externo; da seleção e escolha estratégica daquela com foco para a competitividade; implementação na realidade e geração de valor. Deve romper com modelos mentais automáticos auxiliando no processo de aprendizado organizacional. O processo deve ser integrado com aprendizado contínuo e gradativo que exige avaliação e reflexão sobre as experiências.
5. Gestão da Inovação Social	Segundo João (2014) trata-se de um conjunto de rotinas que potencializa a capacidade da organização em inovar socialmente. O modelo inclui as etapas do processo de inovação social que são: o mapeamento, seleção, mobilização do conhecimento, implementação, avaliação, difusão e mudança sistêmica. A estrutura da inovação social é dinâmica, deve ser criada em ambiente virtual que facilite a interação e colaboração dos atores, a estrutura organizacional deve ter gestão participativa, pode ser aplicada em qualquer organização e prescinde do apoio de uma instituição de apoio e de uma cultura cooperativa.

Figura 12 - Descrição das Diretrizes da Gestão da Inovação Social

Considerações

Esta pesquisa se propôs a avaliar a gestão da inovação social como fator de promoção da competitividade. Os conceitos e perspectivas desenvolvidos neste trabalho demonstraram que a organização deve preocupar-se com fatores que estão além de seus limites institucionais. O percurso do trabalho permitiu identificar, descrever e apurar *in loco* as cinco dimensões da inovação social e os quinze fatores de competitividade. Para o alcance dos resultados foi efetuada análise crítica das dimensões da gestão da inovação social válidas para o alcance da competitividade organizacional. O estudo propôs diretrizes de gestão da inovação social para a competitividade organizacional.

Tendo como fundamentos estas bases teóricas conceituais, o presente estudo revelou que a organização pesquisada não consegue identificar plenamente interesses, atender necessidades e resolver problemas dos seus clientes, sindicato e comunidade. Foram indicadas insatisfações em relação a custo do serviço, condições de atendimento, qualidade do serviço prestado, seguridade dos dados, segurança quanto ao que é cobrado que são características de fatores externos. Observou-se insatisfações de funcionários próprios e terceirizados no que tange aos modelos de trabalho adotados, a motivação, dificuldade da organização em reconhecer as suas necessidades e interesses, bem como o papel dos indivíduos. No que tange a estrutura, foram apontados dificuldade em modificar ou reconstruir sua cultura organizacional, bem como respeitar ideologias e valores em nível individual e institucional, que são características internas.

A coleta de dados demonstrou rigidez na estrutura organizacional traduzida pela dificuldade em manter a flexibilidade frente ao ambiente, limitações para desenvolver modelos de trabalho em atendimento a demandas internas em relação aos empregados próprios, terceirizados e do sindicato. Na perspectiva dos participantes as ações da organização partem de um plano prévio, diferentemente dos princípios da estratégia emergente. No que tange à adoção de estratégias de responsabilidade social empresarial, a organização foi bem avaliada entre os *stakeholders*, entretanto clientes e funcionários terceirizados não compreenderam que estas ações geram valor social. Considerando os dados da pesquisa, apesar da organização investir em ações de responsabilidade socioambiental, na perspectiva dos respondentes não é possível identificar a geração de um valor compartilhado. Para que isso ocorra é necessário que tanto a organização, quanto a sociedade sejam beneficiadas.

No que tange aos processos de inovação, as proposições demonstraram a necessidade de promoção e gerenciamento. Os *stakeholders* não apontaram processos de inovação para atendimento de suas necessidades, resolução de seus problemas e atendimento de suas expectativas. A inovação social preconiza mobilização e a coordenação de diferentes atores para realização de processos de mudanças em conjunto, visando a solução de problemas em diferentes níveis. O estudo indicou a dificuldade no estabelecimento de uma relação de cooperação e parceria para a inovação entre clientes funcionários e sindicato, além de uma resistência para modificar aspectos da cultura organizacional necessária para este tipo de gerenciamento. Principalmente entre os funcionários terceirizados foi indicada uma dificuldade em minimizar processos de exclusão e marginalização. A promoção da inovação social está condicionada a criação de espaços de diálogo e reflexão sobre as próprias experiências. Apesar de a organização promover reuniões sistemáticas como parte da sua estratégia de gestão e realizar encontros mensais para discutir e promover ações de responsabilidade socioambiental, os respondentes indicaram a inexistência deste espaço. Todo este cenário, tem contribuído para comprometer a competitividade organizacional.

Diante do fundamento teórico conceitual apresentado e mediante os resultados provenientes da coleta de dados, foi possível concluir que a gestão da inovação social contribui para o alcance de vantagem competitiva ao possibilitar o atendimento de necessidades, problemas e expectativas dos clientes externos e internos; ao estimular a mudança de cultura organizacional com foco para a flexibilidade; ao favorecer o desenvolvimento de ações de responsabilidade social empresarial; ao contribuir para a geração de valor compartilhado entre organização e sociedade; ao incentivar os processos de inovação participativa e a criação de modelos de gerenciamento.

Academicamente, esta pesquisa utilizou a teoria da inovação social em um contexto diverso do que usualmente é apontado na literatura, cujo foco é análise de organizações sem fins lucrativos. Este trabalho absorveu os conceitos, perspectivas, diretrizes e dimensões da inovação social e os transportou para o interior de uma instituição de economia mista,

demonstrando que os postulados desta teoria podem contribuir para a inovação de processos, modelos de trabalho, relacionamento com partes interessadas, promovendo o desenvolvimento de fatores que também estão relacionados à competitividade. Pesquisas na intersecção nos campos da responsabilidade social empresarial, inovação social e valor compartilhado são férteis à investigação acadêmica.

REFERÊNCIAS

ANDREW, Caroline. KLEIN, Juan-Luis. Social Innovation: What is it and why is it importante to understand it better. Cahier du Centre de recherche sur les innovations sociales – CRISES. Collection Études théoriques, no ET1003, 2010.

BAUER, Martin W. GASKELL, George (orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 8 Ed. Petropolis, RJ: Vozes, 2010.

BENEVIDES. Sâmia L. M. PEDRO FILHO, Flávio de S. ARENHARDT, Valéria. TOURINHO, Maria Berenice A. da C. SOUZA FILHO, Theophilo Alves de S. Ações Socioambientais em uma Distribuidora de Energia Elétrica em Porto Velho. **Congresso Internacional de Administração**. Natal, Setembro, 2016. Disponível em <<http://www.admpg.com.br/2016/selecionados.php>> Acesso realizado em 04/03/2017.

BENEVIDES. Sâmia L. M.; Gestão da Inovação Social como Fator de Competitividade: estudo de caso em uma distribuidora do setor elétrico. (Dissertação). Pós Graduação Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia – PPGMAD UNIR. Porto velho, 2017.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Revista Ciências Sociais Unisinos**. São Leopoldo, Vol. 47, N1, p. 3-14, janeiro/abril 2011.

CAJAIBA-SANTANA, Giovany. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 42-41, 2014.

CASTRO, Mario; SANTOS, Fernando César Almada; SILVA, Eliciane Maria. A Relação entre Prioridades Competitivas e Indicadores de Desempenho: *Survey* em Empresas Moveleiras. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 11. 2008. São Paulo.

CORREIA, Suzanne E. N. FALÇÃO, Mariana C. OLIVEIRA, Verônica, M. CASTILLO, Leonardo A. G. Turismo de Base Comunitária como Inovação Social: congruência entre constructos. **Revista de Turismo y Patrimônio Cultural – PASOS**. Vol. 13, n. 5. Págs. 1213-1227, 2015.

CRESWEL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3 ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. Barueri: Manole, 2014a.

ESTEVEES, Telmo. Inovação no Turismo em Lisboa. Mestrado em Estratégia Empresarial (Programa Internacional). **Universidade Européia**. Lisboa, Junho de 2015.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da Inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. 2ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

GABRIELE, Pedrita D. TREINTA, Fernanda T. FARIAS FILHO, José R. SOUZA, Maurício C. de. TSCHAFFON, Pâmela B. BRANTES, Sonia R. Sustentabilidade e vantagem competitiva estratégica: um estudo exploratório e bibliométrico. **Revista científica eletrônica de engenharia da produção**. Vol. 12. Nº. 3. Pgs729-755. Florianópolis, 2012.

JOÃO, Iraci de Souza. Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais. (Tese). **Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. FEA-RP/USP**. Ribeirão Preto, 2014.

JULIANI, Douglas. **Inovação Social**: uma revisão sistemática de literatura. X Congresso Internacional de Excelência em Gestão. Agosto de 2014.

KLEIN, Estaneslau. **Licença Social**: Caminho para a Sustentabilidade do Negócio. 1 ed. Curitiba: Appris, 2015.

MARTINS, Janaina N. M. CUNHA, Janaina G. M. C. da. KUDLAWICZ, Claudineia. QUANDT, Carlos O. **Inovação Social**: um estudo sistemático do estado da arte em periódicos de alto impacto. XVI Congresso Latino-Iberamericano de Gestão da Tecnologia – ALTEC. Porto Alegre, 2015.

MAURER, Ângela Maria. As dimensões da inovação social em empreendimentos econômicos solidários do setor de artesanato gaúcho. Dissertação. (Mestrado em Administração). **Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**: Porto Alegre, 2011.

MAURER, Ângela Maria. SILVA, Tânia Nunes da. Dimensões Analíticas para Identificação de Inovações Sociais: Evidências de Empreendimentos Coletivos. **Brazilian Business Review – BBR**. V 11, n. 6. Vitória, Nov-Dez, 2014.

MULGAN, Geoff. 'The Process of Social Innovation', *Innovations*, Spring 2006, pp. 145-162.

MUNCK, Luciano. MUNCK, Mariana G. M.; BARIM-DE-SOUZA, Rafael. Sustentabilidade Organizacional: a proposição de uma *framework* representativa do agir competente para seu acontecimento. **Revista Interinstitucional de Psicologia**. Edição Especial. Dezembro, 2011, 147-158.

MURRAY, Robin. GRICE-Caulier, Julie. MULGAN, Geoff. Social Innovator Series: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation. The Open Book of Social Innovation. The Young Foudation. March, 2010.

OLIVEIRA, Tânia M. Veludo de. Amostragem não-probabilística: Adequações de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. **Administração On Line FEA/USP**. Volume 2, número 2. Setembro de 2001. Disponível em <http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm> Acesso realizado em 29/09/17.

PATIAS, Tiago Zardin. GOMES, Clandia M. BOBSIN, Debora. LISZBINSKI, Bianca B. Modelos de análise da inovação social: o que temos até agora? **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**. V. 4, n.2, Janeiro/Abril, 2017.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark R. Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review Brasil**. Dezembro, 2006.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark R. Criação de Valor Compartilhado. **Harvard Business Review Brasil**. Janeiro, 2011. Disponível em <<http://hbrbr.uol.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>> Acesso realizado em 07/03/17.

RIBEIRO, Maria Luisa Marques Peralta. Variáveis individuais e grupais que promovem a inovação e a criatividade organizacional. (Tese). Departamento de Psicologia e Sociologia. **Universidade Autônoma de Lisboa**. Lisboa, Novembro, 2014.

ROMAN, Darlan José; PIANA, Janaina; LOZANO, Marie Anne S. P. e L. MELLO, Nelson Ruben; ERDMANN, Rolf Hermann. Fatores de competitividade organizacional. **Revista Brazilian Business Review – BBB**. V. 9, n.1, Vitória, Jan-Mar 2012, p. 27-46.

SANMARTIN, Stela Maris. **Criatividade e Inovação na Empresa: do potencial à ação criadora**. São Paulo: Trevisan, 2012.

SANCHES, Cida; MEIRELES, Manuel; SORDI, José Osvaldo. Análise Qualitativa por meio da Lógica Paraconsistente: método de interpretação e sínteses de informação obtida por Escarla Likert. **III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. ENEPQ**. João Pessoa, 20 a 22 de novembro de 2011.

SOUZA, Ana Clara Aparecida Alves de. SILVA FILHO, José Carlos Lázaro da. Dimensões da Inovação Social e Promoção do Desenvolvimento Econômico Local no Semiárido Cearense. **Encontro da EnANPAD**. Rio de Janeiro, setembro de 2014.

TARDIF, C; HARRISSON, D. **Complémentarité, convergence e transversalité: La conceptualization de l'innovationsocial eau CRISES**. IN: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovation Sociales. Cahiers du CRISES. Québec, 2005. Disponível em: <https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0513.pdf> Acesso realizado em 21/03/17.

TIDD, Joe. BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. Bookman: Porto Alegre, 2015.

VASCONCELOS, Flávio C. CYRINO, Álvaro B. Vantagem Competitiva: os modelosteóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Out/Dez, 2000, São Paulo, V.40, n.4, p.20-37.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZIMMERMANN, Alexander; PROBST, Gilbert; HERMANN, Carolin; FERREIRA, Paul. A contribuição da estratégia social para a vantagem competitiva. **Harvard Business Review Brasil**. Fevereiro, 2017. Disponível em < <http://hbrbr.uol.com.br/a-contribuicao-da-estrategia-social-para-a-vantagem-competitiva/>> Acesso realizado em 05/03/2017.