

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

Wendell Tadeu Moreira

Desenvolvimento de inovações sociais em empresas de tecnologia:
um estudo de caso

São Paulo
2022

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Mauricio Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Profa. Dra. Graziella Maria Comini
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

WENDELL TADEU MOREIRA

**Desenvolvimento de inovações sociais em empresas de tecnologia:
um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Graziella Maria Comini

Versão corrigida

São Paulo

2022

FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Moreira, Wendell Tadeu.

Desenvolvimento de inovações sociais em empresas de tecnologia: um estudo de caso / Wendell Tadeu Moreira. - São Paulo, 2022.
93p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2022.
Orientador: Graziella Maria Comini.

1. Inovação social. 2. Responsabilidade social corporativa. 3. Investimento social privado. 4. Tecnologia da informação. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

*À Deus,
À minha esposa Larissa,
Ao meu filho Lucca,
Aos meus pais e irmãos.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, por minha vida. Dele é proveniente todo o conhecimento.

À minha esposa Larissa e meu filho Lucca, pelo amor e incentivo, além da compreensão pelos momentos de minha ausência para realização deste trabalho.

Aos meus pais e irmãos, que sempre me apoiaram.

Ao Prof. Milton Araújo, pelo auxílio em meu preparo para o teste ANPAD, fundamental para meu ingresso no mestrado.

Aos professores que me aceitaram como aluno especial no programa de mestrado profissional, Profa. Dra. Graziella Maria Comini, Profa. Dra. Rosa Maria Fischer e Prof. Dr. Alvair Silveira Torres Junior.

Especialmente agradeço à Profa. Dra. Graziella Maria Comini, por me aceitar também como seu orientando, por toda sua paciência, sua forma de compartilhar conhecimento, sua liderança e seus conselhos no processo de elaboração desta dissertação.

À banca de seleção e qualificação do mestrado, Profa. Dra. Luciane Meneguim Ortega, Profa. Dra. Kavita Miadaira Hamza, Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso, Profa. Dra. Jane Aparecida Marques e Profa. Dra. Liliam Sanchez Carrete, por terem acreditado no meu potencial.

Aos professores das disciplinas cursadas no programa, Profa. Dra. Ana Cristina Limongi França e Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

À Fabiana Caseiro, por todo suporte e disposição em ajudar em todas as dúvidas e necessidades apresentadas.

Aos profissionais respondentes das entrevistas de campo, cujas contribuições foram valiosas.

Aos colegas Renato Júnior Moreira e Silva, Ana Luisa Monteiro Laginha, Prof. Renato Binoto e Profa. Dra. Talita Rosolen, por toda ajuda, conversas, conselhos e incentivos, antes e durante o programa de mestrado.

Por fim, à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP), pela oportunidade concedida.

*“How wonderful it is that
nobody needs to wait a single moment
before starting to improve the world.”*

Anne Frank

RESUMO

Moreira, W. T. (2022). *Desenvolvimento de inovações sociais em empresas de tecnologia: um estudo de caso* (Dissertação). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A inovação social é uma solução inovadora para problemas e desafios ambientais, econômicos e sociais complexos e visa aumentar o bem-estar social por meio da cocriação (Borzaga & Bodini, 2014). Num contexto em que as 500 maiores empresas do mundo, mesmo em ano de pandemia, atingiram recorde de receita de US\$ 33,3 trilhões em 2020, com as vendas combinadas dessas empresas equivalentes a mais de um terço do PIB global (Fortune, 2020), sendo notória a relevância dessas organizações, a sociedade espera que essas grandes corporações multinacionais consigam, além de atingir os objetivos corporativos, equilibrar suas estratégias também com as realidades locais e objetivos sociais. Assim, surge a definição de inovação social corporativa (Husted & Allen, 2006; Snider, Hill, & Martin, 2003). Inserido neste contexto, este estudo teve por objetivo principal compreender e identificar como uma grande corporação multinacional de tecnologia pode desenvolver inovações sociais. Optou-se por utilizar metodologia de estudo de caso único, com abordagem qualitativa e exploratória. A empresa estudada é uma das líderes globais no segmento, parte integrante da lista de empresas da pesquisa Fortune Global 500. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com dez líderes de diversos departamentos relacionados ao desenvolvimento de negócios, inovação, produto, relacionamento com parceiros e *startups*, e cidadania corporativa. Nove dos entrevistados eram da sede da empresa no Brasil, em São Paulo, e uma das entrevistadas é de Santiago, no Chile. As referências para criação do formulário de pesquisa foram encontradas em livros e artigos sobre inovação social e inovação social corporativa. A pesquisa concluiu que a empresa possui várias iniciativas e projetos sociais bem-intencionados, no entanto, suas ações e relacionamentos podem gerar ainda mais mudanças significativas como agente transformador na sociedade. A dissertação propôs recomendações direcionadas para corporações de tecnologia, empreendedores e futuros empreendedores, buscando contribuir para os diversos atores que podem ser grandes propulsores de impactos positivos para a sociedade.

Palavras-chave: Inovação Social. Investimento Social Privado. Responsabilidade Social Corporativa. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

Moreira, W. T. (2022). *Development of social innovations in technology companies: a case study* (Dissertação). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Social innovation is an innovative solution to complex environmental problems, economic and societal challenges, and it aims to increase societal welfare through co-creation (Borzaga & Bodini, 2014). In a context in which the 500 largest companies in the world, even in a pandemic year, reached a record revenue of US\$ 33.3 trillion in 2020, with the combined sales of these companies equivalent to more than a third of the global GDP (Fortune, 2020), being notorious the relevance of these organizations, society expects these large multinational corporations to be able to achieve, in addition to corporate objectives, to balance their strategies also with local realities and social objectives. Thus, the definition of corporate social innovation emerges (Husted & Allen, 2006; Snider, Hill, & Martin, 2003). Inserted in this context, this study aimed to understand and identify how a large multinational technology corporation can develop social innovations. This dissertation uses a single case study methodology, with a qualitative and exploratory approach. The company studied is one of the global leaders in the segment, an integral part of the list of companies in the Fortune Global 500 survey. Data collection was carried out through semi-structured interviews with ten leaders from various departments related to business development, innovation, product, relationship with partners and startups, and corporate citizenship. Nine of the interviewees were from the company's headquarters in Brazil, in Sao Paulo, and one of the interviewees is from Santiago, Chile. References for creating the survey form were found in books and articles with social innovation and corporate social innovation subjects. The research concluded that the company has several well-intentioned social initiatives and projects, however, its actions and relationships can generate even more significant changes as a transforming agent in society. The dissertation proposed recommendations aimed at technology corporations, entrepreneurs and future entrepreneurs, seeking to contribute to the various actors that can be drivers of positive impacts for society.

Keywords: Social Innovation. Private Social Investment. Corporate Social Responsibility. Information Technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Carroll.....	20
Figura 2 - Desenvolvimento de conceitos sobre o papel social das empresas	21
Figura 3 - A tríade da inovação social.....	26
Figura 4 - Estágios da inovação social	29
Figura 5 - Procedimento metodológico	31
Figura 6 - Nuvem de palavras: significados da inovação social.....	43
Figura 7 - Nuvem de palavras: quantidade de citações de cada programa.....	49
Figura 8 - Notas dos entrevistados para a corporação	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Frentes teóricas e práticas de proposição de uma visão mais social.....	22
Quadro 2 - O que difere RSC e CSI.....	28
Quadro 3 - Matriz de amarração metodológica	32
Quadro 4 - Entrevistados.....	36
Quadro 5 - Documentos analisados	36
Quadro 6 - Programas e ações identificadas na organização	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problemática	15
1.2	Questão de pesquisa	17
1.3	Objetivos	17
1.3.1	Objetivo Principal.....	17
1.3.2	Objetivos Específicos	17
1.4	Relato da experiência, motivação e justificativa	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Papel da empresa na sociedade	19
2.2	Investimento social privado	23
2.3	Inovação Social	24
2.3.1	Inovação social em grandes corporações.....	27
3	METODOLOGIA	31
3.1	Classificação da pesquisa	32
3.2	Estudo de caso	33
3.3	Pesquisa de campo	34
3.3.1	Protocolo de pesquisa	37
4	RESULTADOS	39
4.1	Inovações Sociais na Organização	41
4.2	Motivações	50
4.3	Colaboração Externa e Laboratório de Inovação	54
4.4	Recomendações	60
4.4.1	Síntese de recomendações dos entrevistados.....	65
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
5.1	Inovação social na organização	67
5.2	Voluntariado	69
5.3	Programas educacionais	70
5.4	Parcerias	72
5.5	Programa de <i>Startups</i>	73

5.6	Estágios de adoção.....	74
5.7	Visão para demais corporações de tecnologia	75
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
6.1	Limitações e sugestões de estudos futuros	78
	REFERÊNCIAS.....	81
	APÊNDICES	91

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

A expansão das indústrias e a evolução tecnológica trouxeram avanços expressivos tanto para a economia quanto para a qualidade de vida das pessoas nas últimas décadas. Porém, em decorrência de um crescimento econômico desordenado, vieram também muitos problemas sociais e ambientais que continuam a impactar a sociedade (Rosolen, 2019).

No Brasil, o problema do vazio institucional que, em alguns casos, podem estar ausentes, fracos ou não conseguem realizar o que se espera deles, dão espaço para o envolvimento de outros atores na promoção de inovações sociais (Mair & Marti, 2009; Ulinski, 2015).

Reduzir a desigualdade é uma tarefa desafiadora, especialmente em economias emergentes. Nesse contexto, mais empresas estão se voltando para a inovação social corporativa (CSI) para obter resultados financeiros e valor social, em um momento em que empresas ainda são percebidas como a causa de problemas sociais, ambientais e econômicos, supostamente prosperando às custas da sociedade, que exige cada vez mais uma maior consciência socioambiental (Dionisio, 2021).

Para Mulgan (2006, p. 146), a inovação social pode ser definida como “atividades e serviços que são motivados pelo objetivo de endereçar uma necessidade social” e tem sido um assunto de interesse dos pesquisadores há pelo menos dois séculos (Anania & Passani 2014; Busacca, 2013), resultando numa massiva proliferação de iniciativas (C. Certomà & F. Corsini, 2021).

Nicholls (2015) também aponta que este não é um fenômeno novo e que aparenta estar entrando numa nova fase: na qual uma gama de atores surge como potenciais fornecedores de soluções para a sociedade de uma forma sistêmica e estruturada, pois, tradicionalmente, eram elas realizadas principalmente através do setor público, OSCs ou empreendedores sociais.

Hoje, corporações já se esforçam para um impacto social mais robusto, que através da filantropia ou em novos serviços acabam experimentando novos modelos de negócios e novas maneiras de desenvolver produtos. Além disso, também podem estimular os seus funcionários a serem cocriadores e parceiros de outros negócios, OSCs, agentes de inovação, e assim se conectarem com a sociedade (Mirvis & Googins, 2018).

É certo que muitas ações já foram e ainda são realizadas pelas corporações pensando no âmbito socioambiental, contudo, como destacam Kanter (2008), Mirvis, Herrera, Googins e

Albareda (2016) e Porter & Kramer (2011), muitas vezes essas ações são apenas iniciativas de curto prazo para impacto direto em sua reputação, e não necessariamente motivam inovações sociais.

Diferentes autores já abordaram o papel de corporações multinacionais em relação às inovações sociais. Barki et al. (2015), por exemplo, sugerem ao menos três possibilidades de engajamento: (i) fomentar negócios de impacto social, por meio de sua inclusão na cadeia de fornecedores; (ii) incorporar o aprendizado e a inovação trazidos do campo dos negócios sociais para os seus negócios; ou (iii) estimular o intraempreendedorismo social, uma vez que se percebe que o público interno busca por propósito cada vez mais em seu trabalho.

Similarmente, um manual elaborado pelo Sense-Lab (2018) propõe o envolvimento de grandes corporações por meio de apoio financeiro (doações, participações), técnico (acesso a laboratórios, infraestrutura, desenvolvimento do negócio, produto) e de rede (acesso a clientes, mentores e funcionários).

As grandes corporações representam importantes *players*, sendo que muitas delas têm inclusive maior poder econômico do que vários países em desenvolvimento (Rosolen, 2019). De acordo com a pesquisa Fortune Global 500, as 500 maiores empresas do mundo, mesmo em ano de pandemia da COVID-19, atingiram recorde de receita de US\$ 33,3 trilhões em 2020. E mesmo com os contratempos atuais, as vendas combinadas das empresas da lista equivalem a mais de um terço do PIB global (FORTUNE, 2021).

Esse dado evidencia o potencial de impacto do envolvimento do setor empresarial, em especial empresas grandes e multinacionais, no desenvolvimento de inovações sociais. Phillips et al. (2015) argumentam que a inovação social apresenta vastas oportunidades para essas organizações, mas ainda são pouco exploradas.

Dessa forma, em meio ao potencial de tantas oportunidades e possíveis formas de envolvimento de grandes corporações com inovações sociais, a problemática desta pesquisa propõe verificar como uma grande corporação multinacional de tecnologia tem contribuído na resolução de problemas sociais e qual a percepção de seus líderes referente a este tema.

1.2 Questão de pesquisa

Esta dissertação visa preencher a lacuna da compreensão do papel de uma grande corporação de tecnologia no âmbito de inovações sociais, colocando-se a seguinte questão: “Como uma grande corporação de tecnologia está contribuindo para resolução de problemas sociais?”

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Principal

Compreender e identificar como uma grande corporação de tecnologia está contribuindo no desenvolvimento de inovações sociais.

1.3.2 Objetivos Específicos

Desdobram-se como objetivos específicos do projeto:

- Mapear ações e projetos sociais desenvolvidos por uma grande corporação de tecnologia;
- Compreender estratégias e visões de diferentes áreas de uma grande corporação de tecnologia sobre inovação social; e
- Propor recomendações que contribuam para a ampliação de soluções sociais por meio de corporações de tecnologia.

1.4 Relato da experiência, motivação e justificativa

Como engenheiro de produção e pós-graduado em administração de empresas, o autor possui experiência em duas grandes corporações multinacionais de tecnologia; uma empresa alemã e outra americana, ambas com diversos produtos (*software*, *hardware*, plataformas) com ferramentas de gestão para diversas indústrias. Nelas, fez parte principalmente dos times de consultoria e de engenharia de soluções, nos quais era responsável por entender necessidades específicas de clientes (pequenas ou grandes empresas, privadas ou públicas) e assim posicionar tecnologias que atenderiam as demandas apresentadas.

Nestes doze anos de experiência, pôde participar e notar iniciativas dessas organizações com intuito de gerar impacto na sociedade através de programas de responsabilidade social nas mais diversas áreas.

Assim, por ter trabalhado em duas grandes corporações listadas na Fortune 500 e ao saber da notória importância do segmento, que em 2018, por exemplo, atingiu US\$ 47,7 bilhões globalmente, e ao refletir sobre os problemas que ainda existem no país, o autor pensa que o engajamento e projetos de natureza social dessas corporações poderiam ser ainda maiores.

E com esta motivação, este estudo pretende ampliar a construção de conhecimento sobre inovação social em grandes empresas, especialmente em grandes corporações de tecnologia, por meio de uma análise crítica na contribuição efetiva dessas organizações no âmbito social.

O projeto visa emitir recomendações práticas para corporações de tecnologia sobre seu potencial como propulsora de impactos positivos para a sociedade. Será oferecido pelo autor da pesquisa a possibilidade de debate com representantes das grandes corporações de tecnologia, para aproveitarem a oportunidade de terem maior atuação junto ao ecossistema de inovações sociais.

Aos empreendedores sociais, OSCs e demais instituições, serão direcionadas reflexões demonstrando como essas corporações podem contribuir no desenvolvimento de seus ideais, para que estejam atentos às oportunidades e conversas, a fim de facilitar a incorporação de uma nova maneira de atuar.

Se o mundo dos negócios foi capaz de impulsionar metamorfoses da sociedade, deveria ser capaz também de produzir transformações sociais de dentro para fora, buscando soluções para questões sociais (Tiscoski, Comini, & Rosolen, 2015).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com intuito de organizar o referencial teórico, a revisão bibliográfica foi dividida da seguinte forma:

- a) Papel da empresa na sociedade
- b) Investimento social privado
- c) Inovação social

2.1 Papel da empresa na sociedade

Durante as décadas de 1960 e 1970, o pensamento predominante era o de que a responsabilidade das empresas para com a sociedade consistia apenas na geração de recursos econômicos e de empregos; o livre mercado daria conta de melhorar o bem-estar social. Para Friedman (1970), investir em questões de interesse da sociedade seria irresponsabilidade com o dinheiro de acionistas, uma vez que todos os recursos da empresa deveriam ser empregados na melhoria da eficiência da firma.

Tanto estudiosos quanto investidores pautavam suas visões de desenvolvimento pelo crescimento da produção industrial. O desenvolvimento era sinônimo de crescimento urbano-industrial focado em metas macroeconômicas, muitas vezes, desvinculadas das necessidades sociais específicas de cada localidade e sua população (Fischer, 2003).

Nos anos 1980, a crença de que crescimento econômico e desenvolvimento caminhavam juntos e de que o PIB era o melhor indicador de desenvolvimento de uma nação passou a ser intensamente questionada, e o conceito de desenvolvimento começa então a ser definido com uma abrangência ampliada, qualificada pela noção de sustentabilidade (Fischer, 2002; Veiga, 2010). A mobilização da sociedade desde cidadãos comuns, consumidores, jornalistas, ativistas, políticos e estudiosos contribuíram nestes questionamentos e avanços.

Neste período foi publicado o relatório “*Our common future*”, que propõe o conceito de desenvolvimento sustentável como sendo o desenvolvimento que assegura o atendimento das necessidades atuais sem comprometer o atendimento das necessidades das próximas gerações (WCED, 1987, p. 17), e assim, despesas das organizações com educação e saúde, por exemplo, passam a ser vistas como rúbricas de investimento.

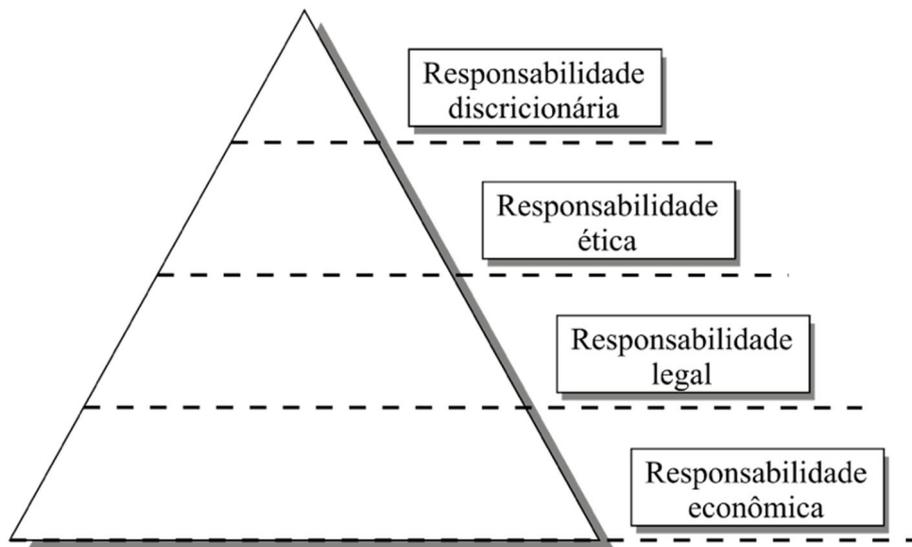
A proposição de um novo modelo de negócio que alia lucro e impacto social surge no contexto da evolução dos temas “responsabilidade social” e “sustentabilidade”, buscados por

meio da inserção destes valores nas estratégias das organizações (Fischer & Comini, 2012), e assim as suas responsabilidades passam a ser entendidas como uma filosofia para lidar com a sociedade em que vivem, cumprindo a sua função como empresas “cidadãs” (Bakker, Groenewegen, & Hond, 2005; Mcwilliams & Siegel, 2001).

Sobre este conceito, Carroll (1991) desenvolveu uma pirâmide para defender que a responsabilidade social dos negócios implica em decisões que consideram o impacto de quatro grandes responsabilidades: econômica, legal, ética e filantrópica. O autor (1991) apresenta a ideia de que é necessário que cada degrau seja atendido para que se possa atender o próximo, e ao mesmo tempo, reforça que os elementos não são mutuamente excludentes, mas podem ser interdependentes entre si.

A pirâmide, conforme ilustrada na Figura 1, resume a responsabilidade corporativa em i) responsabilidades filantrópicas (discricionária), em que a empresa se enquadra como um bom “cidadão”, contribuindo na qualidade de vida da comunidade ao seu redor; ii) responsabilidade ética, com a obrigação de fazer o que é honesto e justo; iii) responsabilidade legal, obedecendo às leis; e iv) responsabilidade econômica, ser rentável, como fundação para todo o restante.

Figura 1 - Pirâmide de Carroll



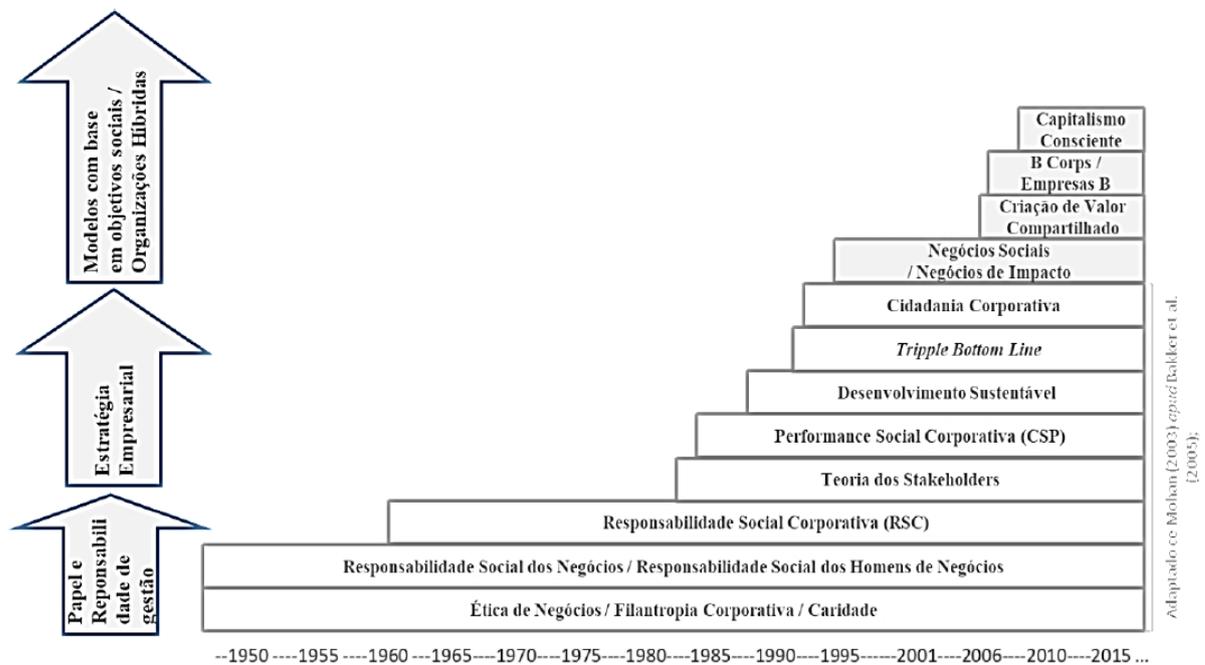
Fonte: Machado Filho (2006, p. 25).

Ashley (2006, p. 6) acrescenta ao dizer que as organizações precisavam neste momento equacionar a necessidade de obter lucros, de obedecer às leis, de ter um comportamento ético e de envolver-se em alguma forma de filantropia para com as comunidades em que se inserem.

Ao longo das décadas, o conceito de responsabilidade social corporativa passou a ser compreendido e utilizado na prática (Carroll & Brown, 2018), levando ao desenvolvimento de temáticas correlatas, como ética nos negócios, teoria dos *stakeholders*, cidadania corporativa, capitalismo consciente, criação de valor compartilhado, entre outras.

Assim, buscava-se operacionalizar o conceito e encontrar maneiras de efetivamente inseri-lo no cotidiano dos negócios e avaliar seus impactos e resultados (Rosolen, 2019). A Figura 2 demonstra o desenvolvimento dos conceitos e nomenclaturas utilizadas ao longo do tempo.

Figura 2 - Desenvolvimento de conceitos sobre o papel social das empresas



Fonte: Barki, Rodrigues & Comini (2020, p. 7).

Essas respectivas adaptações de suas nomenclaturas fomentam mudanças de foco (Blowfield & Murray, 2008), para que as organizações gradualmente passem a exercer papel de protagonistas das mudanças e da construção do futuro da sociedade e da humanidade, frente aos desafios e aos impactos econômicos, sociais e ambientais sofridos.

Sob o ponto de vista corporativo, o interesse em RSC é indicado pelo Governance & Accountability Institute, que em 2018, reportou que 86% das empresas do S&P 500 (índice do mercado de ações que reúne as 500 maiores empresas do mundo listadas e domiciliadas nas principais Bolsas de Valores dos Estados Unidos) divulgaram relatórios de sustentabilidade ou responsabilidade corporativa em comparação com pouco menos de 20% em 2011. O interesse

é destacado pelo fato de que, somente em 2019, 300 fundos mútuos com mandatos ESG receberam um total de US\$ 20 bilhões em fluxos líquidos, que foi 4 vezes o total de 2018. Além disso, existem atualmente mais de 3 mil investidores institucionais e prestadores de serviços que aderiram aos Princípios de Investimento Responsável (PRI), um acordo para incorporar questões de RSC em suas análises de investimentos e tomadas de decisão (Gillian, Kock, & Starks, 2021).

Um resumo das principais nomenclaturas e abordagens são explicadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Frentes teóricas e práticas de proposição de uma visão mais social

Abordagem	Explicação	Referências
Responsabilidade Social Corporativa	Com foco no social, está centrada na discussão da responsabilidade da organização, em relação às suas práticas e impactos.	(Aguinis & Glavas, 2012; Bakker et al., 2005; Carroll, 1979, 1991; Dahlsrud, 2008; Lantos, 2001)
Sustentabilidade (<i>Triple Bottom Line</i>)	Com origem mais focada no ambiental, aborda a responsabilidade das organizações para a perenidade dos recursos.	(Elkington, 2001, 2018; Schoolman et al., 2012)
Performance Social Corporativa	Busca trazer modelos de medição confiáveis para a performance das práticas sociais e ambientais da organização.	(Carroll, 1979; Griffin, 2000; Wood Jr., 2010; Wood, 1991)
Teoria dos <i>Stakeholders</i>	A visão da organização como rede de relacionamentos; e a estratégia, como mediação desses relacionamentos.	(Freeman, 1984; Freeman, Harrison, & Wicks, 2007; Harrison et al., 2010)
Criação de Valor Compartilhado	Busca a conexão entre o progresso econômico e o social, com base em três estratégias básicas: (1) reconcebendo produtos e mercados, (2) redefinindo a produtividade na cadeia de valor, e (3) desenvolvendo ecossistemas locais.	(Porter & Kramer, 2006, 2011)
Capitalismo Consciente	Liderada por <i>practitioners</i> e personalidades do mundo dos negócios, discute mudança do modelo mental dos negócios, com base em quatro pilares: (1) propósito diferenciado, (2) liderança consciente, (3) cultura consciente e (4) orientação para <i>shareholders</i> .	(Mackey & Sisodia, 2014; Sisodia, 2009)
B-Corp.	Busca a criação de valor para os diferentes <i>stakeholders</i> , por meio de uma governança transparente e de busca de igualdade, sendo auditada pelo B-Lab.	(Kim, Karlesky, Myers, & Schifeling, 2016; Rodrigues & Comini, 2018; Stubbs, 2017)
Hibridismo Organizacional	Organizações que combinam diferentes lógicas institucionais. Na convergência entre iniciativa privada e sociedade civil, colocam, no centro da razão de sua existência, a geração de valor socioambiental.	(Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014; Battilana, Lee, Walker, & Dorsey, 2012; Dufays & Huybrechts, 2015; McMullen, 2018; Schmitz, 2015)
Negócios Sociais / Negócios de Impacto	Negócios com foco na geração de valor social, incluindo organizações com ou sem fins lucrativos	(Barki, Comini & Torres, 2019; Battilana & Dorado, 2010; Comini et al., 2012; Dees, 1998; Fischer, 2014; Fischer & Comini, 2012; Yunus, 2000)

2.2 Investimento social privado

Investimento Social Privado (ISP) é um conceito que apresenta diferentes interpretações, mas é caracterizado, basicamente, pela transferência voluntária de recursos de empresas privadas para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. (Milani Filho, 2008).

Para o Grupo de Instituto, Fundações e Empresas (GIFE, 2002), o ISP é caracterizado pelo direcionamento de recursos privados de pessoas jurídicas ou físicas para projetos e ações sociais, sem a necessidade de parceria ou alianças com organizações do Terceiro Setor, mas com o comprometimento de se monitorarem e avaliarem os projetos desenvolvidos para diferenciá-los de práticas assistencialistas.

Assim, é possível identificar elementos que distinguem o ISP das atividades voltadas para a filantropia, tais como a preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos, a estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social, e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação (Deboni, 2013). Portanto, diferente do conceito de caridade, que vem carregado da noção de assistencialismo, os investidores sociais privados estão preocupados também com os resultados obtidos, as transformações geradas e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação.

Segundo Fischer et al. (2005), no Brasil, o ISP é materializado em projetos sociais desenvolvidos a partir de parcerias ou alianças entre o Segundo e o Terceiro Setor. Sob essa perspectiva, as empresas direcionam recursos para organizações não-governamentais sem fins lucrativos para a promoção de determinada ação social.

Machado e Lage (2002) e Silva e Freire (2001) destacam alguns dos vários motivos da ação empresarial nesse campo:

- Obtenção de vantagens competitivas, já que os consumidores passam a valorizar a ética e a participação das empresas na comunidade;
- Fundamentação religiosa ou moral;
- Promoção de valores de solidariedade interna, identificando e desenvolvendo lideranças entre os funcionários;
- Resposta a incentivos oferecidos pelo governo ou por outras organizações;
- Orientação da matriz, no caso de empresas multinacionais, como resultado de uma percepção da importância do investimento para os objetivos estratégicos da empresa;

- Visão estratégica de sobrevivência em longo prazo, diante da consciência de que os problemas sociais e ambientais da atualidade tendem a tornar inviável o sistema produtivo vigente;
- Melhoria da imagem perante os clientes, a partir de uma percepção mais responsável;
- Fomento do desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento de poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas;
- Redução da carga tributária, entre outros motivos.

Orchis, Yung e Morales (2002), destacam, ainda, como possibilidades:

- Valor agregado à imagem da empresa;
- Motivação dos funcionários;
- Bom relacionamento com fornecedores;
- Popularidade dos seus dirigentes;
- Facilidade no acesso ao capital e financiamento;
- Influência positiva na cadeia produtiva;
- Melhoria do clima organizacional;
- Vantagem competitiva.

2.3 Inovação Social

Inovação é um tema amplamente abordado no ambiente dos negócios, principalmente como uma fonte de vantagem competitiva (Crossan & Apaydin, 2010). Já a inovação social, alguns autores definem como novas ideias que têm a finalidade de atender as necessidades não satisfeitas e melhorar a vida das pessoas (Mulgan et al., 2007).

Taylor (1970) foi pioneiro na utilização do termo inovação social, mas sua abordagem era muito ampla e inicialmente não teve tanta repercussão.

De acordo com Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), as discussões sobre inovação social receberam destaque especial na última década, como uma alternativa às crescentes pressões de questões socioambientais decorrentes do sistema vigente, como o aumento da desigualdade social, mudanças climáticas e questões de saúde que afetam a população.

O crescente interesse neste tema reflete as falhas institucionais de tecnologia, mercado, agendas políticas e estruturas governamentais para entregar o bem-estar e prosperidade

econômica para todos da sociedade, podendo ser visto como uma resposta aos padrões de modernidade que têm marginalizado certas populações. Portanto, seja no contexto de países desenvolvidos ou em desenvolvimento, há necessidade da inovação social endereçar deficiências e falhas básicas e universais (Nicholls, 2015).

A visão de que a inovação social surge a partir do desejo de encontrar soluções para problemas sociais e ambientais enfrentados pela sociedade é reforçada por Mulgan (2012), que aponta que a motivação para o desenvolvimento de inovações sociais geralmente parte de tensões, contradições, insatisfações e a negação do que está posto.

Mulgan (2006) afirma ainda que uma inovação social geralmente se origina de indivíduos heroicos ou de movimentos que são responsáveis por disseminar ideias de transformações sociais necessárias e estimular contextos favoráveis. Logo, o desenvolvimento de inovações sociais por pequenas organizações, grupos e indivíduos pode encontrar estímulos e apoio em organizações governamentais, em empresas ou em organizações do terceiro setor maiores, demonstrando a importância da formação de alianças para que sejam implementadas.

Nicholls (2015) sustenta que não existem barreiras para a inovação social, ela acontece em todos os setores: público, sem fins lucrativos e no setor privado. Cada um dos setores dessa tríade (representada na Figura 3) possui sua própria lógica de ação e definições.

Figura 3 - A tríade da inovação social



Fonte: Nicholls (2015).

Phillis et al. (2008) enfatizam que uma inovação social não deve focar apenas interesses privados (gerar valor econômico ou financeiro), mas gerar benefício público (criar valor social ou reduzir prejuízos em uma dada sociedade). Aqui, os objetivos sociais estariam relacionados, por exemplo, à melhoria da educação, arte e cultura, à melhoria da saúde, à justiça e ao meio-ambiente.

Para analisar uma inovação social, Comini, Fischer e D’Amario (2022) apontam alguns critérios e perspectivas, como: originalidade (a solução deve ser nova para o usuário, contexto ou mercado), o tipo de demanda social não atendida e o propósito, que deve ser primordialmente social. A segunda perspectiva prioriza a análise do processo, ou seja, como a inovação surge, como é adotada e como é disseminada. Essas duas perspectivas explicam as razões pelas quais os conceitos de inovação social são tão diferentes.

Na prática, a inovação social refere-se à criação e ao desenvolvimento, que podem ser de processos, modelos, métodos, serviços, produtos, de programas ou de técnicas capazes de transformar de forma positiva e sustentável – econômica, social e ambientalmente – um determinado cenário que envolve problemas sociais, abrangendo soluções que podem originar-se de um indivíduo, ou um grupo de indivíduos, ou setores inteiros, ou, ainda, serem frutos da complementaridade de atores diversificados (Anastacio, Cruz, & Marins, 2018).

Para Nicholls (2015), três níveis de inovações podem ser identificados: (i) uma inovação incremental em bens e serviços para endereçar necessidades sociais mais eficientemente. Desta perspectiva, a inovação social é apenas uma boa oportunidade de negócio. (ii) Uma inovação na instituição que visa aproveitar e reequipar estruturas sociais e econômicas para gerar novos valores sociais como *outcome*. E (iii) a inovação disruptiva que muda completamente o sistema, tipicamente proveniente de movimentos sociais e atores conscientes, grupos e redes, visando alterar as relações de poder, alterar hierarquias sociais e reformular problemas para beneficiar grupos específicos.

2.3.1 Inovação social em grandes corporações

Chesnais (1996) narra que corporações multinacionais normalmente são empresas de grande porte, que a partir de uma base nacional e uma estratégia organizacional de escala global constroem no exterior diversas filiais que atuam em rede.

Para que consigam atingir competitividade e eficiência operacional global, o desenvolvimento, a adoção e a implementação de inovações por parte dessas organizações constituem fatores determinantes (Voica, Stancu, & Naghi, 2016).

Essas grandes corporações desenvolveram muito bem protocolos e times para pesquisa e desenvolvimento, com processos e pessoal geralmente orientados à inovação tradicional dos mercados corporativos e alinhados com critérios comerciais (Mirvis & Googins, 2018).

Kanter (1999) foi uma das pioneiras no debate acerca das possibilidades de transformação social que essas corporações podem proporcionar, apresentando a ideia de inovação social corporativa como uma evolução da responsabilidade social. Assim, as organizações além de desenvolverem e implantarem inovações tradicionais, poderiam considerar também inovações sociais.

Para Howaldt e Scharz (2015), o que distingue as inovações tradicionais das inovações sociais são os objetivos pretendidos. Já Mulgan (2006) distingue a inovação social da empresarial sugerindo que a inovação empresarial é geralmente motivada pela maximização do lucro.

As mais efetivas formas para inovações sociais corporativas são aquelas diretamente ligadas ao *core business* da empresa, uma vez que a real contribuição ocorre ao colocar suas competências de negócio no desenvolvimento de soluções que beneficiem a sociedade. Barki, Comini, Cunliffe, Hart & Rai (2015) salientam o papel dessas corporações no desenvolvimento de inovações sociais por meio de seus próprios negócios, levantando aspectos como a inserção

de negócios sociais na cadeia de valor, o aprendizado que pode ser resultado da interação com empreendedorismo social e a questão do fomento ao intraempreendedorismo social.

Endereçar desafios sociais requer das corporações ir além de sua base de clientes atuais, para então compreender e alcançar comunidades e pessoas com necessidades sociais não atendidas (Mirvis & Googins, 2018).

O desenvolvimento de práticas de responsabilidade social em grandes corporações contribuiu para abordagens inovadoras, entretanto, Mulgan (2006a; 2006b) argumenta que tal contribuição ainda não foi capaz de provocar profundas influências nos contextos que mais necessitam: saúde, educação e bem-estar.

Nesse sentido, a inovação social corporativa representa um investimento estratégico de corporações para gerenciar e se engajar em relevantes projetos de pesquisa e desenvolvimento sociais e aplicar todos os ativos corporativos nesses desafios. Envolve buscar uma colaboração profunda com parceiros externos para cocriar algo novo que provê uma solução social, podendo ser uma vantagem competitiva (Mirvis et al., 2016).

Sob a ótica de Mirvis, Googins e Kiser (2012), a inovação social corporativa (CSI) difere dos esforços tradicionais de responsabilidade social corporativa (RSC) em vários aspectos, destacados no próximo quadro.

Quadro 2 - O que difere RSC e CSI

RSC	CSI
Filantropia	Investimento estratégico
Dinheiro e mão de obra	Pesquisa & Desenvolvimentos Social
Contratação ONGs	Colaboração profunda para cocriar
Boa vontade, reputação	Novas fontes de receita, fonte de vantagem competitiva

Fonte: Adaptado de Mirvis, Googins e Kiser (2012).

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) propõem um modelo processual envolvendo seis estágios de desenvolvimento de inovações sociais, conforme a Figura 4.

Figura 4 - Estágios da inovação social



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

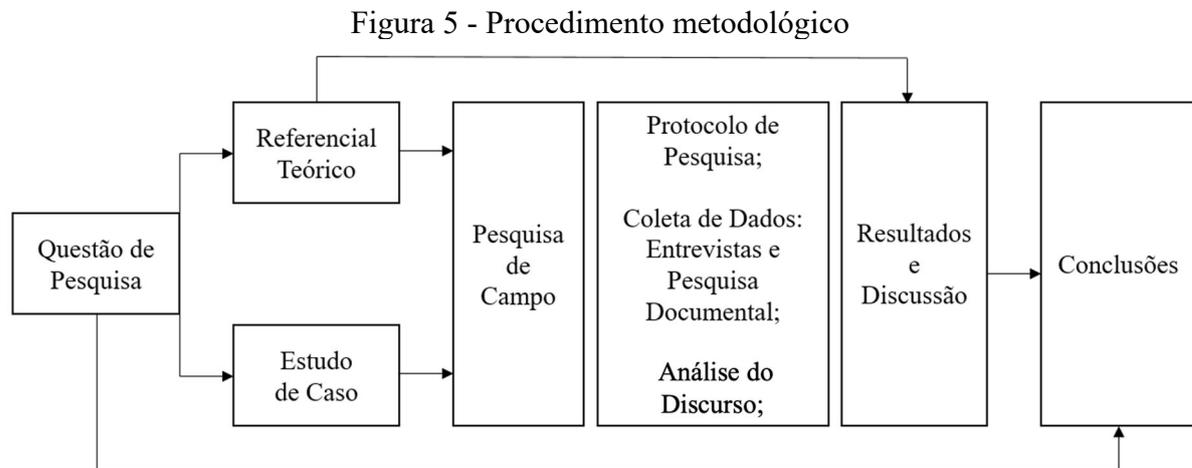
1. Oportunidades e desafios – fase em que se percebe a necessidade de novas maneiras de atuar para solucionar uma questão, buscando diagnosticar não somente os sintomas, mas as causas mais profundas do problema;
2. Gerando ideias – estágio em que as ideias são geradas, seja por meio de métodos formais ou não, envolvendo experiências de diversas fontes, como cidadãos, usuários do serviço, comunidades, entre outros. Nesta etapa, destacam-se os métodos de estímulo à criatividade e geração de novas ideias, por meio de competições, premiações, chamadas, plataformas online e bancos de ideias;
3. Desenvolvendo e testando – momento em que as ideias são testadas e refinadas. Por meio desse processo iterativo de tentativa e erro, ganham forças as alianças, conflitos são resolvidos e as métricas de sucesso são combinadas. É também uma etapa que geralmente requer um investimento inicial, que pode ser por meio de pequenas doações, dívidas conversíveis, desafios públicos e prêmios, licitações, entre outros;
4. Sustentação – estágio em que a ideia deve se tornar viável, refinando o modelo de geração de receita para garantir a sustentabilidade financeira de longo prazo para que a inovação siga adiante. Apenas uma parte das ideias sobrevive e consegue se tornar efetiva e economicamente viável. Surgem, então, algumas tensões, como o dilema entre colaborar e compartilhar ideias ou proteger as inovações para assegurar a sobrevivência financeira. Outro aspecto importante neste momento é a decisão sobre o formato organizacional que melhor se encaixa naquele propósito e a estrutura de governança;

5. Crescendo e escalonando – existem diferentes estratégias que podem resultar no crescimento e disseminação de uma inovação social, como a expansão da própria organização, ou por meio de licenciamento e franquias ou por difusão aberta. Cabe destacar a possibilidade de difusão por meio de contratos firmados com o governo ou com grandes empresas para o fornecimento de produtos/serviços. Os autores alertam que, apesar de “escala” ser um conceito da era da produção em massa, no caso das inovações sociais esse processo ocorre mais por meio da inspiração e reprodução ou fornecendo suporte um ao outro, em um crescimento mais adaptativo e orgânico por meio de redes de colaboração; e
6. Mudança sistêmica – é o objetivo maior da inovação social. Geralmente envolve um conjunto de elementos, como movimentos sociais, modelos de negócios, mudanças regulatórias, novos instrumentos financeiros, infraestrutura, assim como maneiras totalmente novas de pensar e fazer. Envolve, ainda, um conjunto de várias inovações combinadas de uma nova maneira e um conjunto de parcerias entre diferentes organizações e setores.

Neste modelo, os seis estágios de desenvolvimento de inovações sociais nem sempre ocorrem de forma linear ou sequencial, podendo haver sobreposição entre as fases, etapas que não necessariamente são cumpridas e um processo de retroalimentação entre os estágios. Por isso, tem-se a proposta dos autores em representar como uma espiral, uma vez que o processo de inovação exige uma constante reavaliação do que está sendo gerado diante de novos aprendizados (Murray et al., 2010).

3 METODOLOGIA

Na Figura 5, pode-se visualizar o procedimento metodológico. Partindo-se da questão de pesquisa, foi realizado o levantamento da literatura. Do levantamento, foram preparados os roteiros de pesquisa para utilização em campo; o estágio de coleta de dados via entrevistas semiestruturadas. Os resultados alcançados foram discutidos a partir do confronto entre teoria e prática, com a pesquisa sendo finalizada a partir das considerações finais.



Fonte: O autor.

Com o intuito de demonstrar a consistência desta pesquisa, abaixo é demonstrada a representação da matriz de amarração metodológica. Segundo Mazzon (1981), todos os trabalhos, dissertações e teses deveriam apresentar no seu corpo essa matriz, facilitando a compreensão concatenada do problema de pesquisa e objetivos.

Quadro 3 - Matriz de amarração metodológica

Questão de Pesquisa	Objetivos da Pesquisa		Classificação da Pesquisa	Método da Pesquisa
	Geral	Específicos		
Como uma grande corporação de tecnologia está contribuindo para resolução de problemas sociais?	Compreender e identificar como uma grande corporação de tecnologia está contribuindo no desenvolvimento de inovações sociais.	Mapear ações e projetos sociais desenvolvidos por uma grande corporação de tecnologia.	Qualitativo, Exploratório, Estudo de Caso	Revisão da Literatura
		Compreender estratégias e visões de diferentes áreas de uma grande corporação de tecnologia sobre inovação social.		Entrevistas em profundidade com líderes de diferentes áreas e localidades de uma grande corporação de tecnologia
		Propor recomendações que contribuam para a ampliação de soluções sociais por meio de corporações de tecnologia.		

Fonte: Adaptado de Mazzon (1981, p. 54).

3.1 Classificação da pesquisa

A metodologia científica é extremamente importante para garantir que a pesquisa obtenha informações relevantes para o problema proposto, de forma precisa e não viesada (Selltiz et al., 1974).

Segundo Yin (2015), a técnica de estudo de caso é adequada para ser utilizada como um método de abrangência ampla, pois trata da lógica de planejamento, das técnicas de coleta e das abordagens de análises. Existem dois tipos de estudo de caso: o caso único, em que a unidade de estudo é um caso apenas, e os estudos multicase, em que mais de um caso é analisado. Yin (2015) considera que o método do estudo de caso é indicado quando a questão principal da pesquisa aborda perguntas do tipo “como” e “por quê”; o pesquisador tem pouca ou nenhuma condição de interferir no processo, e o foco da pesquisa considera eventos contemporâneos dentro do contexto de situações reais.

Os estudos de casos contemplam um exame detalhado de um único ou de um restrito número de casos. A unidade de análise é geralmente a organização, mas pode compreender os departamentos ou as seções de uma organização, ou mesmo um conjunto de organizações (Bryman, 1989).

Também são estabelecidas outras classificações nos estudos de caso: descritivo, no qual o fenômeno estudado é descrito em seu contexto; e exploratório, tratando problemas pouco conhecidos, objetivando definir hipóteses ou proposições para futuras pesquisas (Yin, 2015).

A abordagem qualitativa permite uma análise com riqueza de detalhes e próxima da realidade que se busca compreender, considerando características particulares e influências do contexto em que se insere o objeto de pesquisa, além de permitir o entendimento de interpretações e significados do fenômeno a partir das experiências e visões do mundo daqueles que estão envolvidos (Merriam, 2009; Oliveira, 2007; Pozzebon & Freitas, 1998). A pesquisa qualitativa tem por objetivo compreender as razões e as motivações de um fenômeno ou do contexto do problema sem generalizar o resultado para determinada população (Malhotra, 2012).

Optou-se por utilizar metodologia de estudo de caso único, com abordagem qualitativa e descritiva. Foi utilizado o estudo de caso único, visto que o estudo trata de uma pesquisa exclusiva e representativa da experiência do autor.

3.2 Estudo de caso

A primeira etapa no estudo de caso foi a definição da unidade de análise. A escolha da empresa se deu pela experiência profissional e facilidade de acesso aos entrevistados para coleta de dados, além da importância da empresa no segmento, sendo ela uma das líderes globais e referência no setor.

Trata-se de uma empresa fundada na década de 1970, de grande porte, americana e multinacional, com 430 mil clientes em 175 países, 25 mil parceiros de negócio, e mais de 137 mil funcionários ao redor do mundo. A sua missão é ajudar pessoas a ver dados de novas maneiras, descobrir ideias e desbloquear possibilidades, possuindo clientes de diversos segmentos e tamanhos.

A empresa é do ramo de tecnologia da informação (TI), que envolve uso de computadores, tecnologias de comunicação, *hardwares* e serviços (Laurindo, 2001). Embora, no passado, a TI fosse utilizada apenas para controlar custos de produção em empresas industriais, hoje possibilita a integração em nível mundial a partir da elaboração de novas estratégias e maneiras de relacionamento entre as empresas e seus consumidores (Silva, 2002). Compreende-se que a TI visa o aumento da produtividade, bem como a melhoria na qualidade das tomadas de decisões pelos gestores (Cintra, 2012).

Hoje em dia, a evolução das tecnologias de informação tem elevado empresas para um novo patamar de desenvolvimento organizacional, com dispositivos inteligentes que se comunicam de forma autônoma, monitorizam processos e criam uma cópia virtual do mundo real, conectando máquinas, objetos e pessoas em tempo real (Santos et al., 2018).

A empresa iniciou suas operações comercializando banco de dados. Ao longo dos anos, se mostrou sempre inovadora na oferta de novas soluções, seja por meio de desenvolvimento próprio ou em aquisições de outras empresas de tecnologia para ampliar seu portfólio. Hoje, além do banco de dados, oferece também soluções de servidores em nuvem, internet das coisas, *blockchain*, inteligência artificial, plataformas de desenvolvimento e integrações, *software* de gestão empresarial para diversas aplicações e demais sistemas de infraestrutura.

Dentre diversas funcionalidades, o portfólio da empresa estudada possibilita que seus clientes reduzam custos de operação, obtenham desempenho e segurança na gestão de informações, utilizem ferramentas para criação de aplicativos, façam análises assertivas por meio de relatórios com inteligência artificial, gerenciem suas posições financeiras, acompanhem projetos, fornecedores, riscos, capital humano, vendas, relacionamento de marketing, atendimento, entre outras aplicações.

3.3 Pesquisa de campo

Os estudos de caso utilizam entrevistas associadas à documentação como as fontes de informações, enfatizando tanto a interpretação dos indivíduos sobre o seu ambiente, como sobre o comportamento deles mesmos e dos outros (Pedroso, 2010). Nesta etapa, foram definidos os entrevistados e a elaboração do instrumento de pesquisa.

Logo, os entrevistados são aqueles indivíduos que Bryman (1989) denominou como informantes-chaves da organização. São diretores ou gestores da organização relacionados às áreas de responsabilidade social, inovação, produto e de relacionamento com atores externos, como parceiros e *startups*, com capacidade para a tomada de decisões e capazes de implantar definições estratégicas. Além das áreas citadas, o pesquisador convidou também três gestores de negócio, de departamentos não relacionado diretamente ao tema desta pesquisa, a fim de identificar o quanto as estratégias sociais estão presentes em diferentes áreas da organização.

As entrevistas ocorreram entre os dias 15 de junho e 10 de setembro de 2021. O tempo total registrado das entrevistas foi de 416 minutos (ou 6 horas e 55 minutos), e a duração média

de cada entrevista foi de 41 minutos. A pesquisa de campo contou com a participação de dez entrevistados.

Os gerentes e os diretores de relacionamento com *startups* são responsáveis por criar e permitir parcerias, ao combinar a criatividade desses negócios com recursos corporativos.

Os gerentes de inovação são responsáveis por sessões com os diversos públicos que a empresa interage, para construir e simular cenários, desenvolver negócios e criar protótipos. Muitas vezes utilizam o laboratório de inovação local. E na América Latina, por uma decisão corporativa, o time do Brasil se reporta para uma pessoa no Chile.

Os diretores e gerentes de responsabilidade social corporativa promovem os pilares de educação, meio ambiente e comunidades, conforme explicado sobre a organização acima. Esses profissionais são os que gerenciam e conduzem a implementação do voluntariado, das doações e dos patrocínios e subsídios, criando, mantendo e aprofundando parcerias estratégicas.

Os diretores e os gerentes de arquitetura e engenharia de soluções são responsáveis por lidar diariamente com uma vasta lista de clientes, entendendo suas necessidades e posicionando a melhor tecnologia possível aderente aos cenários apresentados.

A gerência de produto é responsável pela atualização de novas funcionalidades em um portfólio específico de soluções e pela comunicação global dessas funções, permitindo que os clientes, engenheiros e especialistas saibam quais as novidades implantadas e também a visão de futuro para determinado produto.

O Quadro 4 apresenta os cargos dos entrevistados, sua localidade, data e duração das entrevistas.

Quadro 4 - Entrevistados

Entrevistado	Cargo	País	Data	Duração
A	Gerente Sênior de Arquitetura de Produtos	Brasil	15/06/21	30 min
B	Gerente de Inovação LAD	Chile	25/06/21	34 min
C	Diretora de Cidadania Corporativa LAD	Brasil	28/06/21	66 min
D	Gerente de <i>Startups</i>	Brasil	08/07/21	36 min
E	Presidente Brasil	Brasil	15/07/21	38 min
F	Diretor de Parceiros de Tecnologia	Brasil	22/07/21	41 min
G	Diretor de Arquitetura de Soluções	Brasil	22/07/21	44 min
H	Diretora de Desenvolvimento de Negócios	Brasil	26/07/21	31 min
I	Diretor de Arquitetura de Soluções	Brasil	28/07/21	42 min
J	Desenvolvimento de diversidade e inclusão	Brasil	10/09/21	54 min

Fonte: Dados da pesquisa.

Os convites aos entrevistados foram realizados através de mensagem eletrônica. O agendamento das dez entrevistas foi realizado pelo próprio pesquisador por meio de contatos telefônicos ou mensagem eletrônica. Todos os entrevistados tiveram conhecimento e foram esclarecidos sobre o termo de consentimento em português (ver apêndice A) e em espanhol (ver apêndice B) para a respondente do Chile.

Todas as entrevistas foram realizadas pelo *software Zoom*, solução para comunicação e reuniões em vídeo, tendo sido gravadas mediante uma autorização prévia dos entrevistados. Adicionalmente, também foram coletados documentos que pudessem corroborar as falas dos entrevistados e evidenciar o posicionamento da empresa estudada.

No Quadro 5, são apresentados os documentos públicos analisados.

Quadro 5 - Documentos analisados

Documento	Tipo
Site da empresa estudada	Online
Relatório oficial Cidadania Corporativa 2021	PDF

Fonte: Dados da pesquisa.

As técnicas de análises dos dados utilizadas neste estudo foram a análise de conteúdo e análise de discurso. A análise de conteúdo é um método de tratamento dos dados. Esse método visa identificar o que está sendo dito sobre determinado assunto.

De acordo com Bardin (2002), a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais. (i) Pré-análise: fase de sistematização das ideias iniciais, para a condução de um esquema robusto do desenvolvimento das sucessivas operações. Tem três metas: escolher os documentos que serão submetidos à análise; formulação dos objetivos da análise e construção dos indicadores que fundamentarão a interpretação final; (ii) exploração do material: essa fase consiste, basicamente, em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função das regras anteriormente determinadas; e (iii) tratamento dos resultados obtidos e interpretação: os resultados devem ser tratados e interpretados de forma a serem significativos e válidos. Isso pode ser feito de forma objetiva, utilizando ferramentas quantitativas como provas estatísticas, ou de forma subjetiva, por meio de uma análise qualitativa.

A análise de discurso é atualmente empregada para designar um método de procedimento, aplicado em pesquisas qualitativas, preferentemente, como parte do repertório metodológico compatível com determinados referenciais teóricos que se preocupam em desvendar ou desmistificar as ideologias dos discursos analisados. Deste modo, o discurso é considerado para se referir a toda ordem de texto falado ou escrito e sócio culturalmente contextualizado, seja quando ocorre nas conversações das pessoas, seja nos depoimentos dos entrevistados (Rodrigues & Melo, 2020).

A utilização de múltiplas fontes de evidência, seja pelo envolvimento de profissionais provenientes de diferentes departamentos e localidades, seja pela coleta de dados em diferentes formatos (entrevistas e documentos), possibilitou não somente angariar diferentes visões de um mesmo fenômeno, mas também triangular os dados coletados. De acordo com Flick (2004), a triangulação permite ampliar e complementar, de forma sistemática, as possibilidades de construção de conhecimento, sendo utilizada para a validação que expande o escopo, a profundidade e a consistência nos procedimentos metodológicos. No caso deste estudo, foi adotada a triangulação de dados, que se refere à utilização de diferentes fontes e tipos de dados (Miles et al., 2014).

3.1.1 Protocolo de pesquisa

O protocolo de pesquisa é direcionado ao pesquisador como lembretes de informações que precisam ser coletadas (Yin, 2015). O objetivo desse instrumento é apoiar a coleta de fatos, impressões e interpretações dos entrevistados quanto aos assuntos abordados, sem direcioná-los ou induzi-los, mas de forma a garantir que as informações relevantes e planejadas sejam obtidas. Algumas perguntas adicionais, e geralmente mais específicas, podem ser realizadas

pelo pesquisador no transcorrer das entrevistas com o objetivo de estabelecer cadeias de evidências e, dessa forma, aumentar a validade construtiva da pesquisa (Pedroso, 2010).

Este estudo iniciou-se com o levantamento da literatura como estratégia. Nesta etapa, foram realizadas buscas em bases de dados como *Web of Science*, *Google Scholar* e a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. Artigos, dissertações e teses foram selecionados com base em filtros de categorias e títulos referentes à inovação social, à responsabilidade social corporativa, à tecnologia da informação, à inovação tecnológica e a corporações multinacionais. Assim, ao consultar os textos, o autor foi direcionado a novos artigos relacionados. Ao longo do trabalho, foram indicadas também leituras específicas pela professora orientadora e grupo CEATS (Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor), composto por mestres, doutores e colegas com temas similares do estudo. Todos fazem parte da referência desta pesquisa.

O protocolo de pesquisa (apêndice C) foi elaborado com base no levantamento da literatura, nos objetivos e questões específicas desta dissertação e da experiência do autor, e foi utilizado como um guia de temas relevantes para a entrevista.

4 RESULTADOS

No início de cada entrevista o pesquisador explicava os objetivos e a forma de condução. E por se tratar de uma pesquisa exploratória, o pesquisador dava liberdade para o entrevistado falar também sobre os temas que eles julgavam ser relevantes. Em determinados momentos, o pesquisador fazia perguntas de natureza aberta, para explorar os exemplos apresentados, e de natureza fechada, para confirmar algumas das questões apresentadas.

A execução da entrevista procurou, na medida do possível, abordar o maior número de temas relacionados às ações sociais na empresa. Foram identificados diversos programas distintos com potencial de interagir com a estratégia social da organização, classificadas aqui principalmente por: voluntariado, educação, filantropia & doações, startups e diversidade. Para cada um dos programas buscou-se compreender seus objetivos, as parcerias estabelecidas e qual o departamento responsável pela gestão.

A seguir, o Quadro 6 apresenta os principais programas identificados, seus objetivos e as parcerias de cada um.

Quadro 6 - Programas e ações identificadas na organização

Programa	Objetivo	Parcerias	Responsável
Voluntariado	Parceria com instituições que fomentam empreendedorismo social por meio de mentoria de projetos educacionais, meio ambiente e fortalecimento de comunidades.	Ashoka, Instituto PROA, Gerando Falcões, Meu Futuro Digital, Soul Bilíngue, Meninas Negras, Oi Futuro, Cloud Girls, Labora, CIEE, ETEC, Projeto Arrastão	Diretoria de Cidadania Corporativa Brasil
Educação: Cursos online para alunos de escolas públicas	Cursos online gratuitos para capacitação de pessoas em tecnologia e conectá-las com o mercado de trabalho	Alura (parceiro educacional), empresas contratantes (Bayer, St Marche, BExpert, Infinity, GONube, Grupo SADA, AdvancedIt) e empresas e instituições apoiadoras (iFood, Labora, Mulheres Positivas, Hapvida, Instituto Caldeira, CIEE, Anhanguera, ACATE, Meu Futuro Digital, Educação Sem Fronteiras, AKIPOSSO+, fly, United Way Brasil, Movimento Brasil Digital)	Diretoria de Cidadania Corporativa Brasil

Programa	Objetivo	Parcerias	Responsável
Educação: Acadêmico	Recursos gratuitos de educação em tecnologia para instituições de ensino e educadores, incluindo certificações e conteúdo para aulas.	Anhanguera Educacional, Universidade São Judas Tadeu, Professores da FATEC Praia Grande, Professores da PUC-SP, Universidade de Barra Mansa-RJ, Faculdade Promove-MG	Diretoria Específica do Programa Acadêmico, criado em 2022 no Brasil
Educação: Projetos de Pesquisa	Apoiar o trabalho de pesquisadores disponibilizando soluções para armazenar, analisar e gerenciar dados.	Cientistas da Universidade de Oxford, Bristol (Reino Unido), Victoria (Australia). No Brasil, o autor não identificou nenhuma evidência.	Diretoria específica no exterior, no Brasil não há responsável
Educação: Escolas charter	Construção de escolas de ensino médio para ensino sem custos aos alunos	Instituições Sociais e Governo (americano e africano)	Diretoria de Cidadania Corporativa Estados Unidos
Filantropia & Doações	Suporte financeiro para organizações sem fins lucrativos em todo o mundo por meio de doações em dinheiro, patrocínios e doações de funcionários.	Unicef, Ashoka, Gerando Falcões, Instituto PROA, JA Americas	Diretoria de Cidadania Corporativa Brasil
Startups	Suportar startups em qualquer estágio, oferecendo tecnologia, orientação, suporte e mentoria para entrada no mercado.	Jobecam, BlackRock, Diaspora	Diretoria de Inovação e Startups Brasil
Diversidade	Gerar oportunidade de emprego de maneira justa baseadas em mérito, experiência e potencial, independentemente de raça, cor, nacionalidade, sexo, estado civil, orientação sexual, idade, religião, deficiência ou qualquer outra característica.	Jobecam	Recursos Humanos e gerência específica para projeto de diversidade e recrutamento de novos talentos

Fonte: Dados da pesquisa.

Destacam-se a quantidade de parceiros encontrados nos diferentes programas, a forte atuação do voluntariado na organização, e a responsabilidade acumulada sobre o departamento de Cidadania Corporativa, com a gestão de muitos programas e iniciativas.

Nas próximas etapas desta pesquisa, com base nos programas e parcerias identificadas, procura-se abordar o entendimento do conceito de inovação social dos entrevistados e como o tema se encaixa dentro da estratégia da organização.

4.1 Inovações Sociais na Organização

Observa-se neste primeiro momento, que as respostas dos entrevistados foram bastante voltadas à “inovação tradicional”, amplamente abordada no ambiente dos negócios em que se encontram. Definições voltadas a tomar ações diferentes, buscar novas maneiras e métodos de agir, neste caso, voltada ao viés social.

Percebe-se que o conceito de inovação social dos entrevistados, ao ser comparado com a literatura, confunde-se com outros conceitos, como o de responsabilidade social corporativa.

São iniciativas que vão ter algum tipo de benefício para a sociedade [...] no final das contas, é uma estratégia, um formato diferente de trazer benefício para a sociedade em que a gente se encontra (Entrevistado A).

Está relacionado em gerar novas ideias ou soluções para resolver os desafios que a sociedade tem e, sobretudo, gerar um benefício, gerando impacto não só para um segmento de pessoas, mas para toda sociedade (Entrevistado B).

Inovação para mim é qualquer mudança que desbloqueia um novo valor. Ou seja, fazer algo de forma diferente e isso gerar um valor novo que antes não vinha sendo gerado, independente para quem. Então, na minha visão, quando a gente fala de inovação social são justamente mudanças, ações novas, diferentes que têm um foco na transformação social [...] em resumo, vejo que a inovação social são ações que vão trazer abordagens diferentes para problemas da sociedade como um todo (Entrevistado D).

Quando penso em inovação social, penso em novas maneiras de como a gente pode contribuir, ajudar a melhor servir o ser humano, não estou falando especificamente de pessoas que estão em zona de vulnerabilidade ou pobreza extrema, falo no ser humano como um todo, em como a gente consegue pensar de uma ótica diferente as coisas como estão e como a gente consegue mudá-las. [...] como a gente consegue inovar em cima de algo que já existe, enfim, é um grupo de pessoas pensando diferente ali para ajudar os seres humanos (Entrevistado G).

Transformar a sociedade e principalmente dar acesso aos que não têm, seja por falta de recurso, por falta de conhecimento, ou por qualquer outro motivo, mas o principal é o dar acesso [...] à educação, à saúde, ao transporte. [...] Quando você dá acesso, você começa a dar ferramentas para que a inovação social aconteça [...] pessoas engajadas em querer fazer acontecer algo [...] causar algum impacto social, algum impacto positivo (Entrevistado I).

Acho que inovação social tem muito a ver com a forma com que a gente pode dar novas maneiras [...] quando vemos a palavra inovação todo mundo pensa que tem que criar algo do zero, reinventar a roda e eu acho que a gente consegue melhorar o já existente. [...] Então, associando isso à inovação social, seria como conseguirmos fazer algo mais inclusivo, como melhorar a sociedade que vive em torno da gente, como eu, como indivíduo consigo dar a minha contribuição para melhorar a sociedade (Entrevistado H).

Duas entrevistadas, entretanto, complementaram a definição ao apontar a relação de lucro que a empresa obtém e como poderia sustentar uma operação social (conceito mais próximo de Responsabilidade Social Corporativa – RSC), a escala que os programas precisam atingir para efetivamente gerarem uma inovação social e as origens dessas inovações, que corrobora com a literatura ao defender que a inovação social pode surgir de diferentes lugares e atores.

Fazer da empresa um escopo diferente, que não seja só necessariamente o lucro. Todas as empresas por natureza devem visar o lucro, pela própria sobrevivência, porém, a inovação social na minha humilde opinião é mais do que isso [...] visa o lucro pela própria sobrevivência, mas também pensa no que vai fazer com aquele lucro de forma diferente de uma empresa, podemos dizer, tradicional [...] eu acho relativamente novo no Brasil esse conceito. [...] É uma forma diferente de fazer a empresa, com profissionalismo, com políticas internas e com visão para o lucro, mas com o cuidado, a missão, que também as ONGs do ponto de vista do terceiro setor têm e devem continuar tendo. Significa manter uma operação que pode ser sobre qualquer negócio, só que pensando em como maximizar o lucro para que o lucro sustente uma operação social (Entrevistado C).

Não tem como a gente causar nenhum tipo de inovação se a gente não achar que isso vai ter um impacto social grande. [...] mudanças devem ser escaladas, para mim isso que é inovação, as transformações sendo escaladas e automaticamente impactando as vidas das pessoas, da sociedade. Então, para mim, inovação social é todo tipo de mudança que a gente consegue promover e que a gente consiga escalar... Acredito também que inovação social não acontece só por, por exemplo, promovido por empreendedores sociais ou pessoas que trabalhem em ONGs, mas qualquer ação que trabalhe diretamente com o social. Eu acredito que inovação social parte de todos os cantos (Entrevistado J).

Uma nuvem de palavras foi elaborada pelo autor para ilustrar as principais expressões associadas aos significados de “inovação social” pelos entrevistados. Se destacam as palavras

defendendo que programas ou iniciativas partem das pessoas e se tornam maiores dentro da empresa, servindo ainda como modelo para demais projetos.

A fala da entrevistada C destacou que a organização caminha para uma atuação menos filantrópica e mais estratégica. E apesar de muitos dos entrevistados citarem algum tipo de relacionamento com OSCs, em nenhum momento foi relatado o relacionamento com demais grandes organizações engajadas nas temáticas ou com negócios de impacto, ou até mesmo com o governo.

Tem tudo a ver com a estratégia da nossa organização. Vejo uma série de programas que a empresa faz que são nessa linha [...] tentamos empoderar pessoas e organizações, nossos clientes, para transformar o mundo, transformar a sociedade em que a gente vive. Vejo programas como a parceria com o Instituto PROA funcionando, o programa Gerando Falcões, que incentiva e tenta mudar a vida de várias pessoas para terem mais oportunidades profissionais, de voluntariado, o For Good, e nosso programa de estágio, totalmente diferenciado, trazendo para dentro da empresa pessoas com um perfil muito diverso, e acho que isso contribui tanto para a sociedade quanto para a empresa, e tem também o Next Education. [...] para a gente é ótimo, e para a sociedade também (Entrevistado A).

Estamos só começando. Acho que é algo relativamente novo também no mundo corporativo. [...] Estamos saindo de um conceito filantrópico de estarmos aqui somente para ganhar dinheiro, e depois ter alguém que abraça árvores e usa parte, uma minúscula parte daquilo que a gente ganha para reinvestir. Não gosto da expressão “*give back*”, é como se tivéssemos uma dívida, que você contraiu sem querer, e você está pagando aquela dívida. Pressupõe como um senso de culpa [...] acho que a empresa, assim como as pessoas, têm direitos e deveres [...] têm a ver com respeito das regras, com os impostos. Temos direitos e deveres de convivência, e tudo o que a gente faz ou não faz também impacta nos outros. [...] O que faz a empresa são as pessoas, e elas sentem as necessidades de contribuir, não de devolver [...] enxergar que nem todo mundo tem o mesmo, as mesmas condições, e assim contribuir para que a sociedade seja um pouco mais igual. [...] Vejo que o voluntariado ajudou, porque conecta pessoas de diferentes áreas, diferentes hierarquias, e porque é um ambiente seguro de teste, porque não tem cliente na frente, porque não tem chefe. A gente cria experiências lá, que depois são utilizadas em outros lugares [...] Lembro que fizemos uma espécie de *hackaton* de cinco dias, virtualmente, o For Good. [...] Pegamos o currículo da organização estudantil que temos nos Estados Unidos, e que nunca saiu de lá, e usamos numa outra iniciativa que a gente criou aqui em 2007, que é a construção de uma solução de assistente digital usando *Design Thinking* e a nossa solução de tecnologia com os jovens [...] Uma de nossas recrutadoras disse que usaria o programa para recrutar os jovens [...] Eles foram treinados,

definiram o problema social que iriam tratar em grupo, e usaram nossa tecnologia para ajudar a resolver aquele problema. [...] Conectado com a tecnologia, até ousar dizer que somos até os pioneiros aqui na América Latina (Entrevistado C).

Acho que temos um impacto muito grande com a educação: cada contrato, dez estudantes [...]. Hoje a gente olha para o mercado, não consegue recursos especializados ou preparados [...]. O mercado com um índice enorme de desempregado e a gente com um índice enorme de deficiência de recurso. [...] Elas aprendem, se qualificam, e podem gerar uma fonte de receita para poder transformar a própria vida (Entrevistado E).

Esta fala da entrevistada E menciona a ampliação de um dos projetos educacionais da organização. A cada contrato fechado, ou seja, vendas concluídas no Brasil, a companhia vai capacitar gratuitamente 5 alunos, com previsão de ter mais de 40 mil pessoas neste processo em um ano. Hoje, 4 mil pessoas já fazem parte desse programa, aprendendo sobre lógica de programação, *front-end* e *java*, além de empreendedorismo. O programa também busca oferecer oportunidades de trabalho aos estudantes, conectando-os à rede de parceiros, e hoje muitos destes parceiros já receberam estes novos profissionais de TI.

A organização não só está inserida nesse contexto como está sendo pioneira em muitos desses movimentos. Acho que inovação social entrou na nossa cultura faz alguns anos, pelo menos a partir de 2016, de inúmeros projetos de inovação social que a gente começou a fazer. Chatbot for Good, AI for Good, Games for Good, Gerando Falcões, Instituto Proa, Casa do Zézinho [...] isso não só no Brasil, mas na América Latina inteira; é uma empresa responsável socialmente com o índice ESG na bolsa, com doações extremamente significativas para ONGs globais e locais que causam transformação e inovação social, como Ashoka, que tem um programa de *changemakers* (Entrevistado I).

Educação é a base de toda e qualquer mudança social, de inovação social [...] aqui é difícil a gente tocar o consumidor final, as pessoas com nossa tecnologia, então a gente vende tecnologia para que as empresas consigam tocar as pessoas e ajudá-las. [...] Sinto que trabalhamos muito com a questão da humanização, da capacidade dos nossos colaboradores levarem essa inovação, levarem esses conhecimentos que nós temos de negócio e de tecnologia para as comunidades, para as escolas, universidades [...]. Então, estamos muito mais na questão do capital intelectual e no trabalho de voluntariado do que exatamente botando nossas tecnologias ali na ponta (Entrevistado G).

Constatou-se que grande parte das atividades desenvolvidas pela organização são feitas através do voluntariado, que consiste num programa global, permitindo que funcionários criem ou participem de projetos em colaboração com organizações sem fins lucrativos. O programa facilita, incentiva e fornece ferramentas para compra de materiais e suprimentos diversos que o requerente possa necessitar. Verificou-se também que, ao longo de três décadas, o programa de voluntariado doou centenas de horas de seus colaboradores em projetos. Com os documentos analisados, na América Latina foram identificados 16.000 voluntários em mais de 600 projetos, doando 70.000 horas de voluntariado em 9 países da região.

A plataforma de voluntariado permite visualizar a aprovação de cada um dos projetos, acompanhar o andamento (se já foi realizado ou data marcada para determinado evento), além de permitir troca de informações, conversas e colaboração a nível global, e que os funcionários apontem horas destinadas aos projetos.

Neste contexto, Mirvis e Googins (2018) apontam que geralmente ações tradicionais de responsabilidade social corporativa engajam funcionários como voluntários para trabalhar em seu tempo livre nos projetos, enquanto a inovação social, embora possa também envolver o voluntariado, envolve essas pessoas principalmente em trabalhos estratégicos relevantes.

Um dos projetos mencionados pelos entrevistados aconteceu no Brasil, Argentina, Chile e México no último trimestre de 2020 em parceria com uma OSC, que ajuda a reduzir a exclusão digital e promove o vínculo entre empresas e estudantes, e o objetivo era fazer com que alunos de comunidades desenvolvessem *games* através de programação e protótipos que resolvessem problemas reais da comunidade. Uma das instituições participantes foi a ETEC Abdias do Nascimento, escola de tecnologia localizada em Paraisópolis, São Paulo, com cerca de 40 adolescentes na edição.

Destaca-se também que ainda no segmento educacional, a empresa oferece uma variedade de recursos de ensino gratuitos em sala de aula, e além do trabalho com as OSCs, trabalha também em parceria com instituições de ensino e educadores para ajudar alunos a aprenderem suas tecnologias que são utilizadas em muitas empresas, aumentando assim a chance desses jovens conseguirem um trabalho.

Acho que muito através dos programas Volunteers, Academy, entre outras iniciativas. Acho que é talvez um pouco ingênuo da nossa parte imaginar que vender produtos de tecnologia para grandes empresas está transformando a sociedade, ou está trazendo inovação social. Não acho. Acho que a gente consegue contribuir para inovação social no momento que a gente passa a apoiar projetos sociais de alta relevância. Estamos trabalhando algumas frentes sociais: primeiro uma

falta de recursos técnicos no país, há um milhão de vagas de tecnologia abertas que não conseguem ser correspondidas com pessoas do mercado, porque não tem, de fato. Então, a gente ataca esse problema social. E na outra ponta, o problema de dar oportunidades para jovens de menor renda, onde estamos oferecendo um caminho de capacitação gratuita, lincado com oportunidade de emprego dentro desse campo da tecnologia. Então eu acho que esse é um belo exemplo de inovação social, na minha visão. Dessa forma conseguimos montar um programa que está alinhado aos objetivos da nossa organização e ao mesmo tempo está atacando problemas da sociedade (Entrevistado D).

Ainda sobre estratégia da organização, em alguns momentos foram levantados temas de diversidade e inclusão nos programas de recrutamento, e um movimento no perfil de recrutamento, tanto em questões raciais, de gênero e pela formação acadêmica e prática dos profissionais.

Uma das entrevistadas (Entrevistada J) e líder nessa frente dentro da empresa destacou que só é funcionária graças ao programa de educação em tecnologia feito nas periferias, pois foi como aluna que conheceu a empresa. Ao se juntar à organização, relatou diversas iniciativas, como as de recrutamento às cegas e criação de relacionamento com diversos públicos, fazendo com que a organização construa afinidade nas comunidades com as quais está interessada em se envolver e assim atrair essas pessoas que podem contribuir para novas ideias.

Dessa discussão, destaco a definição de Elkington (2008) para empreendedores internos de inovações sociais corporativas. O autor diz que são pessoas que trazem um olhar de fora para dentro e desenvolvem soluções práticas para endereçar necessidades e falhas do mercado, criando uma nova forma de pensar na organização.

Vejo que nos engajamos muito na questão de diversidade e inclusão [...] se eu comparar o que eu vejo hoje a quase cinco anos atrás, é outra empresa [...] a liderança da empresa entendeu que o comportamento era necessário ser revisto (Entrevistado F).

Acho que estamos completamente alinhados com o pilar de pessoas, pois acredito que inovação social parte muito da diversidade, porque senão a gente não consegue ter nada de inovação. Então, se a gente tiver gente igual pensando igual, que vieram dos mesmos lugares, a gente não vai conseguir pensar diferente; naturalmente isso não vai gerar valor [...] se esses programas não existissem eu não estaria aqui hoje e não poderia estar contribuindo [...]. *Techinnovation challenge* é uma competição global de inovação e tecnologia para meninas de 10 a 18 anos onde a gente tem que criar um aplicativo que resolva um problema social, eu participei de um também como

integrante e hoje estou na organização. Tem o One também, que é uma coisa que é importante para todas as pessoas poderem ter acesso à educação de tecnologia e depois ser direcionada para o mercado de trabalho, projeto que começou a pilotar em 2020. O ForGood que faz ponte com EdTechs das periferias, então tem várias iniciativas. [...] Começamos um programa de estágio de férias que a gente não tinha antes, permitindo que os selecionados conheçam nossa cultura, nossos produtos. E ficamos felizes porque teve uma diversidade regional absurda [...] mais de 50% de mulheres, mais de 50% de pessoas negras, todos os cantos do Brasil [...] estamos amarrando esses programas de férias com o de estágio permanente e de *trainees* (Entrevistado J).

Por fim, destaca-se a fala da entrevistada B ao discordar que o tema faz parte da estratégia da organização, ao dizer que as ações e programas são feitos de forma desordenada e sem escala, e principalmente colocando a falta de foco por não se tratar de um produto ou serviço que a organização comercializa.

Temos projetos que impactam o social. O que eu não acho é que nossa organização tenha uma estratégia de inovação social... São intenções muito boas e tem muita gente que está trabalhando na esfera social, mas fazemos de forma muito desordenada, cada uma um do seu país, cada um à sua maneira, sem muita consciência de como isso poderia posteriormente se intensificar e efetivamente se tornar uma estratégia [...]. Precisamos de uma forma um pouco mais sustentável, e não apenas com atividades específicas, que ajudam, mas que o impacto é muito menor. [...] Vou dar um exemplo: uma das iniciativas que fizemos ano passado e que cresceu muito rápido foi uma academia de vendas para empreendedoras, para mulheres empresárias. Entendemos que estamos dentro de um ecossistema, e que nele há pessoas que precisam de um conhecimento que temos muito, mas que não estamos entregando porque não é algo que nossa organização vende. Decidimos montar aulas de vendas, nossos vendedores deram aulas, as empresárias aprenderam (Entrevistado B).

Sintetizando os programas sociais levantados na organização, via documentos e via entrevistas, o pesquisador mostra um quadro com a quantidade de citações dos programas pelos entrevistados:

Figura 7 - Nuvem de palavras: quantidade de citações de cada programa



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado na ferramenta *wordclouds.com*.

É possível visualizar que o programa de voluntariado foi amplamente citado, praticamente por todos os entrevistados, mostrando a familiaridade dos funcionários com estes projetos. De fato, a comunicação a respeito dessa frente é bastante ampla na organização, e muitas vezes projetos de outras frentes podem até ser confundidos pela crença de tudo passar pelo voluntariado.

Em segundo lugar nessas citações, encontra-se o projeto de educação tecnológica em parceria com outras empresas (Projeto One) para jovens estudantes da rede pública. Este projeto foi também amplamente divulgado em reuniões e eventos que todos os funcionários participam, com ênfase e lembretes do presidente e da diretoria a respeito do impacto e preocupação da empresa nesta frente.

Outro programa citado foi o de diversidade. O propósito da empresa nesta frente é dar oportunidades profissionais independente do gênero, raça, idade, orientação sexual e condição física. O programa é destinado às carreiras iniciantes de estágio ou das posições de pouca senioridade, com intenção de criar líderes no futuro. Esta frente também é muito divulgada em reuniões e eventos da empresa, e é possível notar os novos talentos em diversas áreas e grande quantidade em departamentos técnicos, comercial, de comunicação ou marketing.

Nota-se também que as doações foram pouco mencionadas, o que pode ser atribuído à falta de comunicação interna ou ao próprio entendimento dos entrevistados de que não se trata de uma forma de inovação social. Programas acadêmicos que auxiliam pesquisadores e professores não foram mencionados, que de fato há mais exemplos fora do Brasil, assim como o programa de Startups, que hoje não possui nenhuma ligação com empreendedores sociais.

4.2 Motivações

Neste tópico, procurou-se compreender a estrutura organizacional, saber se as diferentes áreas se comunicam acerca do tema de inovação social, se de alguma forma são influenciadas pelas estratégias da matriz americana e quais as motivações dos projetos existentes.

Quanto à autonomia da empresa na América Latina frente a matriz americana, fica claro que a diretoria local tem o poder para a definição e execução dos projetos sem necessitar de aprovação. Todos os entrevistados citaram a liberdade em suas funções diárias e em especial de projetos que envolvem o âmbito social, principalmente, em virtude do programa de voluntariado.

Em muitos casos, inclusive relatados pelos entrevistados, a matriz não tem visão do que acontece localmente e apenas olham os resultados que são apresentados por iniciativa das filiais.

Acho que a coisa mais legal que existe na companhia aqui é essa história de intraempreendedorismo [...] (Entrevistado E).

A empresa te proporciona a possibilidade de você ser o dono da sua própria iniciativa de inovação social, até por causa do modelo da companhia, que por mais que tenha muita posição hierárquica, você consegue navegar, pedir, envolver, você consegue fazer um processo em que você chega em qualquer nível da companhia (Entrevistado F).

A organização dá autonomia a ponto de, se você quiser criar um projeto de impacto social hoje, você entra no sistema e registra seu projeto lá [...] e ao mesmo tempo que ela te dá autonomia, essa autonomia te traz responsabilidades [...] os For Good, que foram executados desde 2016 até hoje, todo ano acontece na América Latina inteira, foram projetos criados por pessoas comuns, não têm nem cargo de líder [...] inclusive, fomos convidados a levar nosso projeto para os Estados Unidos. E não só submeter o seu projeto, mas você consegue participar de todos os projetos (Entrevistado I).

É uma cultura que a gente está criando [...] temos total autonomia, inclusive somos uma grande referência para fora, não só para os Estados Unidos, mas para toda as divisões da nossa organização, porque somos vistos como um celeiro de ideias inovadoras [...] se tivesse esse negócio *top down*, assim, eu não sei se surgiria os projetos que a gente está criando [...] por que talvez não funcionaria se a gente simplesmente descesse um programa lá da América do Norte para fazer aqui, e ficamos muito felizes de ter essa autonomia (Entrevistado J).

Temos muita liberdade. Acho que os projetos nos Estados Unidos são ótimos, mas eles não vão para a América Latina [...] eles nos tentam a seguir um roteiro [...] e a gente acaba fazendo as coisas nós mesmos e aí quando contamos, eles ficam maravilhados [...]. Nos outros países da América Latina, os mais avançados eu diria que são o Chile e a Argentina, onde lá temos uma ligação com o ecossistema de inovação social de uma forma muito interessante. Não é por acaso que o piloto Innovaton está sendo lançado na Argentina. No Chile, estamos lançando um desafio de empreendimentos tecnológicos de impacto social que estará em nível nacional e aí começaremos a ter mais proximidade com empresários da área social. Na Colômbia, ainda não estamos tão envolvidos, mas estamos começando a nos envolver com o governo. No México, muito pouco (Entrevistado B).

Ouso dizer que 100% das iniciativas que temos no Brasil são daqui, a matriz não sabe, e acredito que em outras regiões da América Latina também, não tem muito conhecimento do que a gente faz aqui. Os projetos, se faz sentido para a organização, para os colaboradores e para a sociedade, você vai ter apoio, não necessariamente de dinheiro, mas de influenciadores, e aí a gente começa a mudar o grande *game changing* porque isso impacta o negócio [...] entendemos que as pessoas pensando é muito melhor do que meia dúzia de executivos pensando. Se a gente vai lá fora ainda é muito hierárquico, aqui a gente é muito mais distribuída. Muitos programas que a gente tem hoje, como o Gerando Falcões e outras coisas mais que a gente ajuda, vieram de pessoas inquietas da organização (Entrevistado G).

Temos direcionamentos globais, mas temos muita autonomia e muita independência para decidir como que a gente vai trabalhar aqui. Transações que a gente vai fazer, que tipo de relacionamento que a gente vai criar [...] e acho que isso é interessante porque é um entendimento que existem as sensibilidades regionais em cada uma das regiões que a gente atua (Entrevistado D).

A origem dos projetos é gerada principalmente de uma plataforma criada internamente, que permite qualquer funcionário, independente do nível hierárquico, criar uma ação social, buscar voluntários, doações e inclusive chegar em níveis estratégicos de diretoria para discutir ampliações ou escala do mesmo. Essa é a forma mais comum de como as diferentes áreas e departamentos da empresa acabam conversando sobre os temas sociais.

Este modelo de voluntariado, já citado anteriormente, promove lideranças diferentes para cada um dos projetos, pois muitas vezes as equipes são formadas de forma aleatória, como destaca a entrevistada C, conforme a disponibilidade dos funcionários durante o seu dia de

trabalho. Este modelo pode ocasionar a falta de foco e escala dos projetos, conforme fala de outra entrevistada.

Meu time está lá, composto de pessoas “aleatórias”. São pessoas que ao longo do meu caminho, eu tenho encontrado [...] especialista de produto, gestor da área de *data science*, especialista de *analytics*. Enfim, várias pessoas nos bastidores, é como se fosse a equipe estendida [...]. A pessoa de puder, está lá, 18h30 entra na sala e dá o que melhor tem, o próprio tempo e o próprio talento (Entrevistado C).

Eu acredito que existe um apoio muito forte da matriz, mas sinto que, se a gente tem um projeto local, não vejo nenhum impeditivo, vejo só incentivo para que essas coisas aconteçam. [...] não sei se teve um projeto rejeitado, eu não saberei te dizer quais são eventualmente os critérios para o projeto se tornar um projeto maior na organização. Imagino que devam ter projetos que acabam não evoluindo eventualmente por falta de foco (Entrevistado D).

Frente a isso, em muitos momentos, os entrevistados disseram que nos últimos cinco anos, pelo menos, houveram mudanças significativas na gestão e cultura da organização, com ambiente mais informal, time mais diverso e mais aberto para conversas em todos os assuntos corporativos. As entrevistas sugerem que a empresa possui diferentes níveis de engajamento com temas sociais das diferentes lideranças.

Para mim, nossa organização é uma plataforma para fazer o que queremos - sempre, obviamente, dentro dos limites de negócios e políticas. No final, temos que usar essa plataforma para gerar lucro para nós mesmos, para as pessoas e para aqueles ao nosso redor. Acredito que não seja fácil ter essa visão sistêmica [...] nossos líderes, os diferentes chefes da nossa organização, uns têm mais consciência disso e outros menos. Nem todos nos importamos da mesma forma [...] acredito que todos nós temos que fazer um esforço e começar a entender isso como um sistema. Se não fizermos isso, será muito difícil para as iniciativas ou projetos que se pensa terem um impacto real (Entrevistado B).

Cinco anos atrás, quando mudou a presidência, acho que podemos falar de duas organizações distintas, então acho que lá atrás era mais fechada para isso [...] lá no começo para poder implantar cultura ainda era uma coisa um pouco *up down*, e de uns anos para cá, eu vejo que muitas das iniciativas nascem de baixo e são levadas para cima, e aí eu acho que é quando já entra no DNA da cultura e a galera se engaja muito mais [...] vejo iniciativas nascendo dos colaboradores e são

levadas para o topo para ver se são viáveis, se faz sentido, então acho que já começou virar uma coisa orgânica (Entrevistado H).

Em muitos dos casos, as próprias instituições sociais buscam diretamente a diretoria de Cidadania Social Corporativa, e caso a solicitação esteja dentro dos pilares da empresa, pode virar um projeto na plataforma para contar com ajuda de voluntários ou até mesmo financeiro da empresa.

Apesar disso, com a entrevistada C, foi apontado que pedidos de criação de produtos (*software/app*) que poderiam ajudar a instituição requerente, geralmente, não são aprovados ou levados em consideração, uma vez que esbarram não somente com a complexidade tecnológica do desenvolvimento de um novo produto, mas também com toda a cadeia de gestão deste novo produto, envolvendo as manutenções, atualizações, melhorias, questões de segurança, além principalmente de questões regulamentares, como o armazenamento de informações sensíveis, sigilosas e demais questões relacionadas a normas e leis que poderiam prejudicar a empresa futuramente.

Temos muita autonomia, se não for ilegal e imoral, na América Latina você consegue fazer. Se não for contra as políticas da empresa, vai lá e faz. Dificilmente alguém que vai te barrar [...] veio um pedido recente de uma instituição no México, de pessoas com deficiência que são fechados em lugares, tipo orfanato [...]. Pediram para a gente criar um aplicativo que as pessoas que trabalham nesses lugares pudessem usar, e usar como se fosse uma espécie de disk denúncia, pudesse até tirar foto escondido para mandar, por exemplo, para a polícia [...]. Questionei: se você ainda não conseguiu convencer essas pessoas que deveriam denunciar para a polícia, imagina a baixar seu aplicativo e usá-lo? Olha quantos passos [...]. E se for uma denúncia falsa? Podemos ter nossa organização nos jornais [...] então, quando chega um pedido, normalmente a gente analisa. [...] Nesse caso dissemos não poderia ajudar, primeiro porque que não somos uma fábrica de *softwares*, e mesmo que a gente tenha dentro de casa pessoas que poderiam, saberiam fazer um aplicativo da noite para o dia, existe toda uma questão que não é o como, eu sempre digo, a tecnologia é o meio, não é o fim. [...] Eu não consigo fazer com que as pessoas que ficam nos asilos com pessoas idosas ou pessoas com incapacidade, ou criança, não denunciem os abusos [...]. E a pessoa que talvez não tenha muito conhecimento, fala: tecnologia é aplicativo [...] O problema é um pouco disso [...] eles não pediram uma consultoria, mas eu me senti no dever de colocar os meus pontos. E outra, há uma série de *compliance* para a empresa: onde vamos armazenar esses dados, fotos, se a pessoa tira uma foto escondida, sem a autorização de uso de imagem daquele outro, imagina a gente no meio disso (Entrevistado C).

4.3 Colaboração Externa e Laboratório de Inovação

Neste tópico, procurou-se compreender se existe colaboração e conversas com atores externos acerca da inovação social e qual o papel desempenhado pelo laboratório de inovação criado pela organização, se de alguma forma ele é utilizado acerca do tema. Para isso, foram direcionadas questões sobre as métricas e os resultados alcançados com a criação do local.

Sobre a colaboração e inovação com outras organizações, o autor constatou que *startups* são aceitas em programas de aceleração. Essas *startups* podem obter acesso à tecnologia de forma gratuita, o que em muitos casos conta com integrações prontas para diversos outros sistemas legados de mercado, ajudando substancialmente no tempo e resultado pretendido por essas empresas.

Uma *startup* é definida como uma instituição humana desenhada para criar um produto ou serviço em condições de extrema incerteza (Ries, 2011), e segundo Steigertahl, Mauer e Say (2018), três critérios devem ser considerados para sua definição: (i) possuir menos de 10 ou 5 anos, (ii) é caracterizada por inovação em produtos, serviços ou modelos de negócio, e (iii) tem objetivo de escala, com a intenção de aumentar o número de funcionários e/ou mercados de operação.

Neste programa, cria-se *networking* através do envolvimento com uma vasta lista de mentores, especialistas e demais clientes, ampliando o leque e as possibilidades de inovação. O compartilhamento de conhecimento, práticas, tecnologia e de estratégia tem objetivo de gerar novas ideias que possam complementar os negócios.

A gente teve muito contato com *startups*, empresas que acabaram apresentando o que tinham, o que faziam, e objetivo que querem. E a gente tem até um programa, que a gente tenta acelerar *startups* [...] e vira e mexe, conhece as empresas que podem inclusive fazer algum tipo de trabalho junto com a gente para atender uma demanda de algum cliente. A gente faz parcerias com muitas empresas para a gente levar essas soluções diferenciadas, e levar a solução completa (Entrevistado A).

Com *startups* onde fazemos *funding* desses caras para ajudar naquela parte de incubar e dar ganho de escala para eles [...] normalmente acaba recebendo já uma *startup* que já tem um produto viável mínimo definido, muitas vezes já está em produção [...] então a gente ajuda essas empresas muito mais em uma visão de como a gente pode exponencializar o crescimento deles com tecnologia [...] conversamos também muitas vezes com estudantes e universidades (Entrevistado F).

Percebe-se, contudo, que não existe nenhum direcionamento para atrair ou investir em *startups* com um viés social. Caso aconteça, como o próprio entrevistado descreveu, seria por coincidência e não por estratégia. O entrevistado explica ainda que não é comum receberem pedidos ou demandas desse tipo de negócio.

Muitas reuniões com *startups*, clientes e demais ecossistemas acontecem no laboratório de inovação criado há quatro anos em um ambiente informal fora do escritório principal. Sabe-se que o intuito de criação deste local, segundo a análise de documentos, é de trabalhar com soluções e problemas específicos de clientes.

A empresa possui uma equipe focada na tratativa dessas empresas por meio da criação de hipóteses transformacionais, modelos disruptivos, geração de protótipos e outras ações que ajudam na preparação e no planejamento em diversos cenários.

Além desse relacionamento com *startups*, o autor constatou também um programa para que pesquisadores e cientistas de universidades possam aproveitar tecnologias da organização estudada, tornando-os membros de uma comunidade global, e permitindo assim trabalharem juntos para a resolução de seus problemas de pesquisa. O objetivo disso é fornecer acesso aos pesquisadores e cientistas às tecnologias de infraestrutura e plataforma em nuvem, rede, armazenamento, banco de dados, plataforma para desenvolvimento de aplicações com serviços que incluem tecnologias como a inteligência artificial, o aprendizado de máquina e soluções analíticas para análises em profundidade com grande quantidade de dados, além de acesso a *workshops* práticos e assistência técnica nas plataformas.

Trata-se de um projeto global, e verificou-se que para aprovação, é feita uma análise da complexidade do projeto, sua duração, escopo e o potencial impacto na vida de pessoas e na sociedade nos próximos anos.

Um exemplo concreto identificado e relatado por um dos entrevistados foi a parceria da corporação de tecnologia com pesquisadores da Universidade de Oxford, com o objetivo de acelerar a identificação de variantes da COVID-19. Neste caso, cientistas e pesquisadores em colaboração em todo o mundo puderam processar, analisar, visualizar e agir pela primeira vez em uma ampla coleção de dados do vírus.

Startups, como a Jobecam, que ataca um problema de uma forma inclusiva. Eu não chamaria a Jobecam de um negócio social, mas conseguiram ter uma abordagem muito ligada às questões sociais para um problema real das empresas. Eu não acho que é o padrão, nem de longe o que a gente mais vê aqui no programa. O que a gente mais vê são empresas atuando com problemas reais de outras empresas no universo de *software* mesmo, mas não tão alinhadas às questões

sociais, para ser bem sincero. Já tivemos outros casos, por exemplo, a BlackRock, que participaram do nosso programa, e conseguimos dar um apoio. E a Diaspora, que está muito ligado ao universo de empreendedores negros. Mas via de regras, não é esse o padrão que a gente encontra aqui no programa não [...] eu acho que o nosso papel aqui, enquanto programa, está muito mais ligado a como nossa organização consegue gerar oportunidades e agregar valor para as *startups* para além da tecnologia [...] no campo de universidades, temos um outro programa que está debaixo da mesma vice-presidência, que é o Research. A gente não trabalha só universidades, mas também instituições de pesquisa de forma geral. A gente está trabalhando até com empresas lá de fora dos Estados Unidos, que estavam trabalhando no desenvolvimento de vacinas para COVID-19 (Entrevistado D).

Com universidades em geral, sim, temos relacionamento em todos os países... O projeto Innovation mudou de forma muitas vezes, mas o que sempre esteve no cerne desta iniciativa foi gerar inovação em espaços com impacto social; gerar uma rede de pessoas que queiram trabalhar para gerar esse impacto social ou desenvolver inovação na esfera social... Montamos um conselho com seis membros, um conselho misto de pessoas que não são da nossa organização, que têm diferentes papéis relevantes no ecossistema, seja na inovação ou no mundo social. Há uma jovem que ingressou recentemente que é responsável no governo da cidade de Buenos Aires por projetos de emprego e desenvolvimento urbano, desenvolvimento dos bairros mais vulneráveis da cidade. E o projeto Innovation temos que identificar de que forma, nós, do conselho e da rede estendida de todos, podemos apoiá-los para avançar, para que se tornem efetivamente negócios e possam gerar o impacto que desejam gerar. Este é um pequeno piloto que estamos fazendo na Argentina, mas a ideia é que, uma vez que entendamos a dinâmica, ele pode ser o veículo para montar uma estratégia de inovação social (Entrevistado B).

As pessoas com quem a gente fala são escolas, por exemplo, ETEC, de Paraisópolis, quando a gente faz o ForGood [...]. O que a gente faz a nosso nível é estimular jovens para que sejam empreendedores sociais, colocamos algumas vezes, na banca de jurados, fundadores de *startups* [...] recebemos muitos pedidos para ajudar ONGs, até em como melhorar o site, uma coisa simples, não é? Isso é algo que está acontecendo muito, e devemos ter uma política em breve, não sei o quanto vai demorar, porque a empresa acha legal, mas vê riscos. Por exemplo, vamos com melhores intenções, mas temos que tomar cuidado, porque são 140 mil pessoas [...] vão criar uma política justamente para dizer até onde a gente pode ir (Entrevistado C).

A gente tem ajudado desde instituições como Gerando Falcões, SENAI, SENAC, escolas técnicas estaduais, escolas de segundo grau com aquele *chatbot for good* e outras coisas [...], levando conhecimento das nossas soluções para que eles consigam entrar mais facilmente no mercado de

trabalho e ter um ganha-ganha [...] quando nós ajudamos, estamos diminuindo a violência no país, melhorando a nossa marca nesses lugares que nunca ouviram falar da nossa empresa, e levando também o conhecimento das nossas soluções para essas pessoas, que podem ser influenciadoras da nossa tecnologia, da nossa empresa dentro da sociedade (Entrevistado G).

O Academy acaba fazendo essa ponte com as universidades públicas, escolas para tentar também levar nosso nome [...] acho que tem algumas coisas que fazemos para nos posicionarmos no mercado, ganhar mais referência em relação à preocupação, então, acho que faz parte também do marketing (Entrevistado H).

Me relaciono com uma quantidade absurda de *startups* e ecossistema de educação com Academy, University, Education Foundation, Knowledge, todos permeando o ecossistema de educação. [...] Tem também o “Eu Capacito”, por exemplo, que é um projeto educacional onde várias empresas de tecnologia se juntaram para dar acesso à educação a milhares de pessoas que não podem pagar. Temos o ONE, que é o Next Education, que foi um programa intraempreendedor: foram pessoas dentro da organização que quiseram criar esse programa, e criaram praticamente uma “EdTech” para dar acesso à educação a qualquer pessoa que tenha acesso à internet [...] Se o One ou qualquer outro projeto vai virar uma *spin-off* para educação, acho que não, porque não é nosso *business*. Já somos uma empresa de tecnologia propriamente dita que viabiliza qualquer mercado, qualquer negócio, então não acho que faz sentido [...] não entendo que estejamos interessados em criar um *business* novo, sendo que já temos um *business* gigante e habilitador de novos *business* (Entrevistado I).

Conseguiu aumentar o número de funcionários negros [...] mapeamos todos os pontos de contato que tinham um público que a gente queria atingir, então, listamos todas as interseções, como ONGs, *startups*, universidades, coletivos dentro de universidades, conferências, enfim, foi entrando em contato um a um para criar esse *networking* [...] começamos a participar dentro de todos os pilares de diversidade de conferências como essa, onde a gente consegue ter acesso aos participantes (Entrevistado J).

Por fim, foi possível identificar parcerias da empresa com instituições que fomentam o empreendedorismo social por meio de mentoria aos projetos, a partir de voluntariado dos funcionários através de concursos de tecnologia, empreendedorismo para meninas e programas de inclusão social para diferentes comunidades, que desenvolvem e preparam jovens para o mercado de trabalho.

O relacionamento com essas OSCs tem principalmente o objetivo de oferecer cursos de TI e empreendedorismo para a preparação de pessoas de baixa renda, além de criar conexão em uma plataforma de vagas com grandes corporações interessadas em recrutar esses talentos.

Hoje há uma lacuna de aproximadamente 300 mil profissionais de TI no Brasil, segundo o presidente da corporação entrevistado nessa pesquisa. As vagas não estão sendo ocupadas por falta de especialização necessária, portanto, o programa além de contribuir com a comunidade, prepara os talentos para o ingresso na organização ou em seus clientes para consumir as suas tecnologias.

Sobre o laboratório de inovação, identificou-se que tal espaço nasceu do processo de transformação cultural da organização, idealizada por uma equipe multidisciplinar formada por funcionários de diversas áreas que deram essa sugestão.

Durante as entrevistas, constatou-se que o laboratório de inovação nasceu como espaço de inovação para soluções e relacionamento com atuais e potenciais clientes da empresa. Muitos dos entrevistados relataram que, provavelmente, as métricas seriam relacionadas à quantidade de clientes recebidas em determinado período, embora nenhum tivesse certeza da resposta.

Além disso, na opinião dos entrevistados, a criação de um local informal e moderno fora da sede, buscou também atrair olhares de um público variado, como os estudantes, as escolas e *startups* para encontros e palestras.

Eu entendo que, provavelmente, devem ter tido métricas estipuladas para aquele espaço e objetivos. Não sei te dizer especificamente quais são [...] acho que o objetivo é justamente fomentar interação com comunidades, seja comunidades de desenvolvedores, porque a gente trabalha com tecnologia, ou seja comunidades de pessoas que precisem de ajuda, pessoas que realmente precisam de um empurrão lá da carreira, esse tipo de coisa [...] o pessoal do Gerando Falcões participou de um evento enorme que a gente fez no espaço (Entrevistado A).

As métricas que foram colocadas tinham muito a ver com o número de clientes que visitam o espaço, o número de eventos que ocorreram [...] em um ponto, eles queriam medir o número de protótipos que eram gerados para os clientes [...] a ideia era tudo muito foco no cliente e continua sendo [...] os laboratórios nos ajudaram a poder ter notícias na imprensa, a começar a falar ao mundo que estávamos investindo em inovação. Aqui no Chile, duas vezes por semana a Universidade Católica permitiam que os alunos pudessem fazer um estágio de empreendedorismo e puderam trabalhar no espaço [...] parece-me que não tem nada a ver, não tem ligação com nenhum benefício fiscal (Entrevistado B).

A gente frequentou o espaço com os jovens que estavam fazendo o nosso curso de tecnologia lá na Gerando Falcões (Entrevistado C).

O laboratório é um projeto que visa aproximar nossa organização das pessoas, porque no fundo a gente é uma empresa que está ligada simplesmente ao mundo B2B, a gente não toca o cliente final, o usuário final, como os nossos competidores [...] ajuda muito a fortalecer a marca (Entrevistado D).

O laboratório foi que a gente começou a perceber que precisávamos ser “cool” para os estudantes [...] e usamos a casa para fazer eventos com parceiros, com estudantes e clientes (Entrevistado E).

O laboratório é um marco para o mercado, para as comunidades perceberem como uma empresa diferente [...] para que a gente consiga ter acesso onde a gente nunca navegou antes [...] jornais, revistas, esses lugares mais *cools*. Em Porto Alegre, está indo para um lugar que chama Instituto Caldeira [...] que é uma parceria que a gente está estabelecendo e conseguimos agregar valor para os projetos sociais que o instituto tem [...] eles são muito mais do que o *cowork*, eles têm parte social, ajudam muito as comunidades e a parte política, ele está muito engajado também com o município e o estado do Rio Grande do Sul, com as *startups*, com as nossas clientes (Entrevistado G).

Provavelmente, quando criou a casa também devem ter colocado meta de quantidade de clientes recebidos no mês (Entrevistado H).

Criamos nosso programa de aceleração de *startups* no mundo, se não me engano, em 2017, e o Brasil não estava no mapa. Foi o apetite de colaboradores que fizeram com que o Brasil se tornasse mapa, se tornasse uma das sedes [...] convencemos um milhão de gente que aqui é que tinha que ser, que a gente tem um ecossistema empreendedor muito forte. E não daria para ser dentro da empresa, precisa ser fora, porém, perto para que a gente tenha facilidade física de frequentar, e não pode ser dentro para não virar sala de reunião. Quando a gente fez isso, a gente já tinha um movimento muito grande de práticas de inovação, *design thinking* aplicado [...] e agora tínhamos um espaço dedicado para esse tipo de cocriação. A principal agenda do Innovation Labs era cliente, mas conversa com *startups* demandava Innovation Lab e todos os nossos programas educacionais demandavam o Innovation Labs. Passou a ter mais requisições além de só cliente [...]. Espaço de cocriação, espaço de evento, espaço de entrosamento educacional, estúdio de gravação de vídeo e áudio, para tornar o nosso posicionamento muito mais digital do que ele era (Entrevistado I).

Um dos objetivos, segundo foi apurado, foi transmitir uma visão de empresa moderna e jovem, e o espaço acaba sendo utilizado para co-criação de soluções baseadas em tecnologias emergentes da empresa, principalmente com clientes.

Eventualmente, OSCs ou estudantes visitam o local em eventos específicos, embora se note que não foi o principal objetivo de criação do local.

4.4 Recomendações

Nesta etapa buscou-se mensurar e coletar a percepção da efetividade dos projetos sociais desenvolvidos pela organização em foco, compreender na visão dos entrevistados a importância da tecnologia frente à inovação social, e pedir recomendações dos líderes entrevistados.

Sobre a importância tecnológica, todos eles destacaram que ela habilita transformações, promove facilidade, liberdade e enorme potencial para criação de diferentes tipos de soluções.

Ela pode facilitar uma série de processos [...] fazendo com que eventualmente seja mais fácil de implementar alguma ideia (Entrevistado A).

Vejo nossa empresa promovendo *hackathons* para que as pessoas saibam usar a tecnologia e possam criar plataformas [...] um fabricante de tecnologia tem um foco muito grande em ensinar a pescar, eu acho que a tecnologia traz liberdade para as pessoas no fim do dia, traz liberdade, libera potencial (Entrevistado F).

A tecnologia que pode ajudar desde a inclusão social, mas também em questões como microeconomias, um exemplo [...] digitalizar o escambo, trazer um escambo aqui para o ano 2000 onde as pessoas criam micromoedas dentro das comunidades e conseguem fazer trocas e um dinheiro virtual, onde ajuda muito eles ali dentro da comunidade [...] isso é muito legal, na África eles utilizam muito, aqui a gente está vendo algumas comunidades se organizando para isso [...] podemos ver inteligência artificial ajudando em cálculos para ver a questão de saneamento, esgoto, para ver a questão da densidade demográfica de como a gente consegue espalhar melhor a população [...] é um mar de oportunidades (Entrevistado G).

Somos uma empresa de tecnologia que habilita qualquer empresa a criar seu produto digital. Temos produtos para qualquer empreendedor simplesmente começar qualquer negócio (Entrevistado I).

Grandes corporações de tecnologia com seus produtos e serviços impactam diretamente diversos negócios, ajudando empresas a gerir um grande volume de informações, reduzindo custos, aumentando a eficiência de seus recursos, influenciando na satisfação dos clientes e suportando a obtenção de diversos resultados.

Em complemento, os *softwares* comerciais, desenvolvidos por grandes corporações de tecnologia, geralmente não são desenvolvidos para clientes específicos; estes procuram atender requisitos genéricos do maior número possível de organizações, justamente para explorar o ganho de escala em seu desenvolvimento. Entretanto, algumas dessas corporações possuem plataformas de desenvolvimento nas quais são possíveis criar funcionalidades e aplicativos customizados pelo usuário final. Em relatório das Nações Unidas, é realizada uma classificação da indústria de *software* baseado em seu modelo de negócios, dividindo o segmento de produtos de *software* como: i) sistemas operacionais, ii) dispositivos móveis e computadores, e iii) outros programas que viabilizem o desenvolvimento e a execução de aplicações com propósitos específicos para diferentes usuários (UNCTAD, 2012).

Durante as entrevistas foi unânime o sentimento dos entrevistados de que a empresa, ao menos em médio prazo, não deve mudar seu segmento de atuação ou portfólio de produtos para uma rede de clientes diferentes dos que possuem atualmente. Implicando assim que mesmo com o potencial de criar soluções tecnológicas que poderiam endereçar necessidades sociais, a empresa não deve realizá-la.

Em relação às recomendações dos líderes e as suas percepções para melhorias em termos de inovação social, seria primeiramente o engajamento de demais funcionários nos projetos existentes, de forma a fazer parte da cultura da organização, além da criação de relacionamento com outras organizações que fomentam ações dessa natureza.

Identificar como incentivamos mais pessoas para participarem [...] há cinco anos a gente tinha menos iniciativas nesse sentido do que a gente tem hoje, e imagino que daqui cinco anos teremos mais (Entrevistado A).

O que eu espero é que essa parte orgânica não perca a espontaneidade, o lado da pessoa querer fazer porque quer, e não porque vai em um *dashboard* [...] eu quero que a pessoa vá em qualquer coisa que seja fora do próprio *job description*, não precisa ser a filantropia, pode ser uma reunião do comitê de diversidade (Entrevistado C).

Pode melhorar, passa um pouco pela cultura da empresa na minha visão, de que tem pessoas aqui dentro que estão simplesmente orientadas em chegar naquele número no final do mês, e tudo vai

ser feito para isso acontecer, e está pouco interessado no resto, no que permeia o trabalho, as pessoas impactadas etc. (Entrevistado D).

Precisamos simplificar para que as pessoas estejam mais engajadas nessas iniciativas [...] quando eu olho o mercado, falo com outros clientes, acho que a gente está muito bem (Entrevistado E).

[...] tem um conceito que criaram, chama “*frozen middle*”, tipo esse meio congelado, a gente vê muito o engajamento da base e do topo da empresa para esses aspectos de inovação social [...] então a gente precisa cada vez mais entender quais são as ações que a gente tem que fazer para engajar essas pessoas do meio da empresa, elas estão conscientes, mas elas não estão engajadas [...] precisamos fortalecer essas ações que a gente já tem e fazer mais pontes com outras organizações [...] pensar em como as ações podem acontecer de uma forma virtuosa e que não pare, pensar em projetos de transformação cultural da organização (Entrevistado J).

Outro ponto levantado foi a falta de capacitação sobre o tema de inovação, especialmente inovação social, para que as ações sejam de maior impacto, escaladas e que possam ser parte da estratégia da empresa.

Acho que falta capacitação para que as pessoas possam fazer isso, então, eu vejo a empresa não sendo quem fomenta a inovação, mas sendo quem viabiliza a inovação [...] acredito que o principal ponto é você garantir, liberar o potencial da pessoa [...] você doa porque a pessoa precisa, mas a pessoa não quer receber doação o resto da vida, ela quer ter uma condição de andar sozinha, e eu vejo a mesma coisa para qualquer processo de transformação e inovação [...] vejo que a gente tem muita responsividade, a gente quando engajados participamos, mas acho que a gente tem que fomentar, que a gente faça mais iniciativas. Eu acho que a gente tem todo um capital humano, tecnológico e financeiro para que a empresa possa participar de mais ações de inovação sociais [...] você primeiro muda pessoas, muda a forma que as pessoas enxergam as coisas, ajusta com novos valores, faz essas pessoas entenderem uma nova realidade de sociedade e aí depois você passa engajar essas pessoas nesse processo (Entrevistado F).

Não fazemos inovação social, não temos uma estratégia de inovação social. Temos boas intenções e boas ideias... as iniciativas com impacto social têm que fazer parte e estar de alguma forma alinhadas com a estratégia da empresa. Quando digo estratégia, digo: têm que entregar valor à empresa, e não apenas valor emocional e subjetivo, mas valor de negócio concreto. Se não houver retorno, estas iniciativas morrem assim que mudar a gestão ou assim que mudar de ano, ou assim que ficar sem orçamento [...] acredito que isso não vai acontecer tão cedo, porque nossa política

diz que existe uma parede entre os negócios e a responsabilidade social. Então por si só, pelo modo como está estabelecido, é muito difícil para os responsáveis por essa linha pensarem dessa forma, porque eles colidem automaticamente com a política e o *compliance*, pois pensam que estamos nos beneficiando de alguma forma. Então, até que esse paradigma seja quebrado e até que essa política seja desafiada, nós estamos fazendo projetos aqui, mas ninguém percebe. Assim que descobrirem, vão me fazer parar (Entrevistado B).

Verificou-se também nas respostas dos entrevistados que uma das sugestões seria estreitar parcerias com órgãos públicos, o que corrobora com a literatura vista, entretanto constatou-se a preocupação de *compliance* pelo fato de a corporação ser fornecedora e concretizar constantes negociações de venda de *softwares* com o governo. A empresa é uma das duas maiores fornecedoras de TI para todos os órgãos do governo brasileiro.

A gente disponibiliza tecnologia, disponibiliza pessoas, capital intelectual, mas quando chega na parte financeira a gente tem muitas políticas restritivas [...] já vi casos de a gente tentar patrocinar eventos que também não foi possível porque o governo estava [...] a gente tem muito isso, governo tem umas iniciativas sociais legais, mas também a gente não entra muito nessa seara, porque somos fornecedores e isso leva uma conotação meio ruim as vezes, então a gente tem que tomar muito cuidado onde chega, até onde a gente consegue fazer um trabalho social e até onde já começa entrar em uma zona muito cinzenta de corrupção passiva e outras coisas mais [...] ainda acho que a organização tem muito mais potencial do ponto de vista de corporação para nos ajudar, porque não adianta somente os colaboradores terem essa fome de mudança. Às vezes a gente precisa de uma entidade forte por trás que nos ajude também a isso, a gente precisa também as vezes de dinheiro para conseguir fazer muitas coisas, então quem sabe em um futuro próximo a gente pegue parte da nossa receita, por exemplo e deixe para cada região [...] a gente coloca muito em pesquisa e desenvolvimento, mas trazer para pesquisa e desenvolvimento social, quem sabe [...] A gente criou a escola nos Estados Unidos, mas porque a gente não cria em outros lugares do mundo? (Entrevistado G).

A organização poderia estar mais engajada com os órgãos governamentais [...] acho que com a nossa tecnologia, talvez se a gente tivesse uma ação mais forte com prefeitura, governo estadual, federal, talvez a gente pudesse ajudar realmente pessoas que mais necessitam sem um dispêndio milionário de dinheiro. Usando o que a gente tem dentro de casa (Entrevistado H).

Um ponto de recomendação levantado e que também se destaca, seria a criação de uma escola da própria empresa para ensino de tecnologia no Brasil, o que aconteceu em uma das

unidades nos Estados Unidos, onde foi criada uma escola pública há oito anos no campus da empresa. Na grade, os alunos aprendem codificação, engenharia elétrica e design, baseados no conhecimento de profissionais da empresa estudada. Os estudantes são desafiados e avaliados ao aplicar suas habilidades e conhecimentos em projetos de prototipagem com problemas da comunidade. A cada ano, alguns protótipos desenvolvidos por estudantes são selecionados para serem exibidos no maior evento global da empresa. A motivação da criação foi de um desejo antigo do próprio fundador da companhia nos Estados Unidos, e impacta a vida dos estudantes, professores, funcionários da empresa de tecnologia e a comunidade.

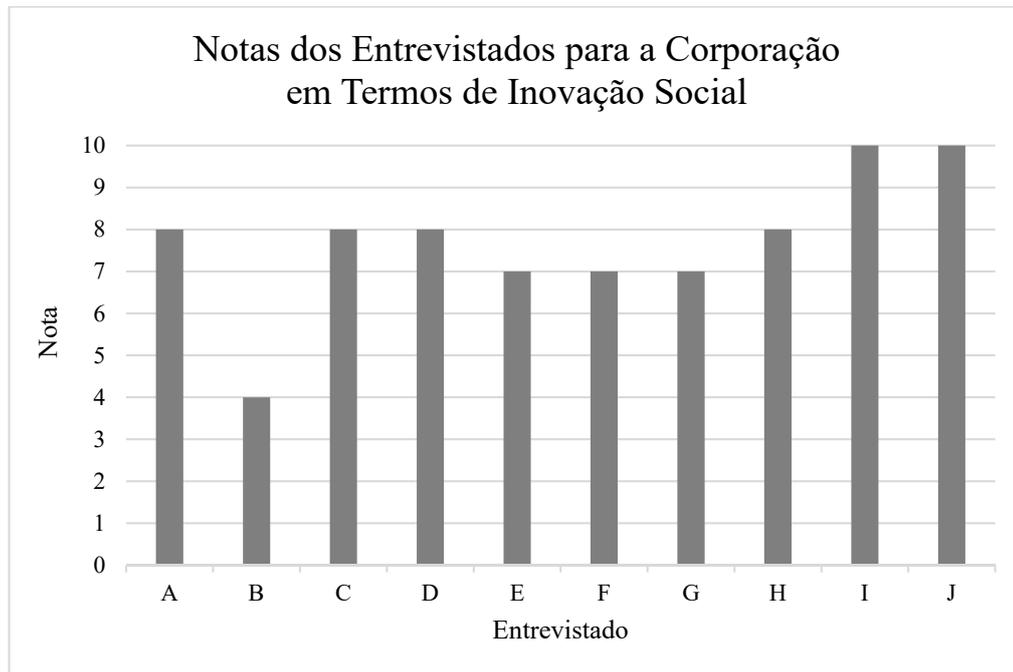
O autor pôde verificar que a metodologia da escola oferece o conceito de prática aplicada, que é um método de solução de problemas desenvolvido na Stanford Design School. A escola é administrada por algumas instituições e conta com o apoio de patrocinadores (inclusive e principalmente a empresa de tecnologia estudada), além de financiamento público por cada aluno. As leis estaduais do estado americano em que se encontra fornecem às escolas autonomia sobre currículo, pessoal, orçamento e cronograma. As vagas não são designadas com base no local de moradia dos alunos, em vez disso, as famílias devem optar por matricular seus filhos e eles são aceitos através de sorteio. Por ano, entram 550 novos alunos, em média, por sorteio.

Somos agentes de inovação, de transformação e principalmente de crescimento [...] fui convidado para ir para lá (Estados Unidos) por conta dos nossos projetos que a gente encabeçou aqui no Brasil [...] só que quando eu chego lá e vejo o tamanho deles, falo ‘a gente também precisa disso, a gente está sendo convidado e chega aqui, o negócio é muito maior do que a gente’ [...] o meu sonho se tornou em trazer a escola para o Brasil [...] conseguimos trazer a metodologia nos programas For Good, uma aula criada pela Education Foundation, ou seja, alunos de Paraisópolis, favela de São Paulo, tiveram acesso à mesma educação que alunos do Vale do Silício. Onde a gente pode melhorar? Criando uma escola aqui (Entrevistado I).

O presidente da empresa não deu nota máxima e enxerga espaços de melhoria, embora acredite que a empresa seja um exemplo neste contexto para demais organizações do segmento.

Chama a atenção a nota atribuída pela entrevistada chilena, a única considerada baixa, alegando que em sua visão não existe estratégia e sim ações de curto prazo. Importante ressaltar que esta entrevistada cursou um mestrado de inovação e participou de um curso de inovação social ministrado pela Ashoka, uma organização sem fins lucrativos com presença global que cria uma rede de agentes de transformação na sociedade.

Figura 8 - Notas dos entrevistados para a corporação



Fonte: Dados da pesquisa.

Houve apenas uma nota baixa (nota 4, pela entrevistada B), e a maioria dos entrevistados acredita que a organização desempenha um bom ou excelente papel em termos de inovação social, com algumas notas máximas, e uma média final de 7,7, nota considerada alta pelo autor.

4.1.1 Síntese de recomendações dos entrevistados

Propor recomendações que contribuam para a ampliação de soluções sociais por meio de corporações de tecnologia é um dos objetivos desta dissertação. Desse modo, apresento uma síntese das principais recomendações dos entrevistados.

- Mudança de cultura da organização, hoje muito orientada a resultados de vendas e financeiro, o que impacta em falta de tempo e foco dos funcionários em demais projetos e iniciativas;
- Incentivar a participação sincera e não apenas por métricas nos projetos sociais existentes. Também relacionado à mudança de cultura;
- Engajamento de maior número de funcionários em projetos sociais, e para isso melhorar a comunicação, a capacitação interna e simplificar os processos de engajamento e conversa com pessoas responsáveis do âmbito socioambiental,

para que a empresa seja menos responsiva e possa ser mais proativa e inovadora na proposição e execução de projetos e de estratégias sociais;

- Estreitar relacionamento com órgãos públicos, governo e municípios para desenvolvimento de novos projetos e ideias tecnológicas, buscando beneficiar a sociedade não necessariamente com o produto da empresa, mas compartilhando conhecimento da vivência profissional dos funcionários em projetos;
- Deixar clara a atuação e a proposição de novas ideias e projetos com órgãos públicos de forma que os funcionários não fiquem preocupados com *compliance*, já que a empresa é fornecedora do governo;
- Criação de uma escola de tecnologia no Brasil e outros países, hoje a empresa possui parceria e escolas nos Estados Unidos e África;
- Melhorar a comunicação externa (comercial, marketing, *startups*), transmitindo que a tecnologia da empresa pode ser utilizada para qualquer empreendedor começar qualquer negócio, inclusive negócios sociais;
- Aumentar destinação de *budget* com políticas financeiras para projetos sociais;
- Destinar uma parte do valor investido em Pesquisa & Desenvolvimento para a Pesquisa & Desenvolvimento Social.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A metodologia de estudo de caso foi adequada aos objetivos e à questão de pesquisa do trabalho. A escolha dos dez entrevistados foi um ponto extremamente relevante, já que são executivos da alta direção da empresa. O estudo de campo ressaltou a grande oportunidade que empresas de tecnologia possuem para transformar a sociedade. Na pesquisa de campo, o autor procurou obter as respostas dos entrevistados de forma isenta, utilizando-se do protocolo de pesquisa como um roteiro de entrevista.

Ao verificar os programas e questionar se a empresa gera inovações sociais, a primeira análise, sob a ótica de Mirvis, Googins e Kiser (2012), apresentada no Quadro 2, que dizem que a inovação social corporativa (CSI) difere dos esforços tradicionais de responsabilidade social corporativa (RSC) em vários aspectos, percebemos que a empresa estudada se encontra em, ao menos três dos quatro itens listados pelos autores no contexto de RSC: (i) possui boa vontade, porém não gera fontes de receita no âmbito social, (ii) atua em parceria com OSCs, porém não há profunda colaboração para cocriação, (iii) investe mão de obra com os diversos projetos de voluntariado, porém não em P&D social. O único item que pode ser considerado como CSI e não RSC, ao analisar a empresa pela ótica desses autores, seria o investimento estratégico, já que se percebe estes investimentos em programas, principalmente educacionais.

A seguir, o autor apresenta a discussão dos resultados em diferentes categorias, alinhadas com os objetivos desta pesquisa.

5.1 Inovação social na organização

Foi identificado que existe um comprometimento da liderança com programas e ações de impacto social, em que as filiais na América Latina possuem total autonomia em seus projetos e geralmente apresentam seus resultados para a matriz; percebe-se iniciativas e boa vontade.

Embora a maior parte das respostas levem aos termos de benefício à sociedade quando questionados a respeito de inovação social, não existe consenso sobre o termo pela resposta dos entrevistados. Alguns partem para o conceito de responsabilidade social corporativa. O termo não foi encontrado em nenhuma busca em notícias relacionadas com a empresa ou no site da organização. Apenas uma das entrevistadas (entrevistada B) revelou ter estudado o tema em um curso oferecido por uma organização social, além de ver o assunto no mestrado em inovação que cursou. A mesma entrevistada deu a nota mais baixo quando questionada sobre o nível de adoção de estratégias de inovação social pela empresa.

Embora exista comprometimento da liderança e boa vontade na temática social, falta conhecimento em profundidade do tema inovação social e de como as ações e planejamento poderiam ser mais estratégicas, de maior impacto, e como as parcerias poderiam ser mais longas e mais bem-aproveitadas com as organizações sociais.

O conhecimento sobre o tema inovação social para estes líderes pode ser adquirido com os próprios parceiros sociais conhecidos, através de projetos mais extensos e estratégicos, além de treinamentos específicos dessas organizações sociais para a empresa. Fontes externas são fundamentais para adquirir conhecimento significativamente diferente do que existe em uma empresa (Cohen & Levinthal, 1990).

Mirvis (2016) descreveu, por exemplo, que desde 2008, a IBM, empresa de tecnologia americana, enviou mais de 2.400 funcionários, em 800 projetos, para diferentes países para tarefas de aprendizado de serviço. Estes projetos contavam com a colaboração de ONGs, e envolveu os funcionários em treinamentos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) orientados ao social.

As empresas normalmente desenvolvem esse conhecimento experimentalmente, por meio da cocriação de inovações sociais com parceiros e/ou usuários (Herrera, 2015a). Organizações sociais parceiras podem facilitar o envolvimento com comunidades locais e com clientes não tradicionais (Austin, 2000) e fornecer acesso a interesses além do alcance corporativo usual (Worley & Mirvis, 2013).

Faz-se necessário, portanto, que a organização invista em treinamentos específicos para os funcionários ou líderes sobre inovação social e temas correlatos, assim como contate OSCs e empreendedores sociais para palestras, reuniões, eventos informais para discussão de novas ideias e compartilhar necessidades e experiências.

Nas entrevistas foi possível perceber a transformação organizacional ao longo dos últimos anos, com a criação de programas focados em diversidade, como o recrutamento às cegas de funcionários, de forma a fazer o processo ser menos enviesado para algumas características dos candidatos, e assim permitir dentro da empresa surgirem novos perfis com ideias diferentes, fundamental para gerar inovação. Um exemplo concreto de resultado foi o recrutamento de uma das entrevistadas (Entrevistada J), que veio de uma organização da sociedade civil, e tendo conhecido a empresa em um evento educacional de voluntariado. Essa funcionária hoje é uma das responsáveis pelo programa de recrutamento da organização, e foca muito em diversidade, inclusive com pessoas de outras cidades e de estados antes dificilmente recrutados. Destaca-se aqui que a pandemia também ajudou a fortalecer essa estratégia com os trabalhos remotos. A empresa adotou trabalho remoto para todos os funcionários.

De Jong e Den Hartog (2007) relatam que a disposição dos funcionários para inovar é fundamental para a inovação nas organizações, e Pasricha (2018), que incentivar a inovação social na empresa envolve, nesse sentido, fomentar a tendência para a inovação social entre os indivíduos nela inseridos. E na organização analisada, já se percebe um movimento de novos perfis profissionais.

Neste aspecto, a empresa já mostra a diversidade em seu quadro e é possível perceber diferentes profissionais em diferentes áreas. No entanto, a grande maioria ainda são de pouca senioridade, sem muita voz ativa para decisões e definições.

5.2 Voluntariado

Muitas das ações sociais e conversas entre as áreas internas sobre o tema são feitas por meio do programa de voluntariado, cuidado pela área de Cidadania Corporativa. Tal programa permite total autonomia aos envolvidos, com pessoas de diferentes níveis hierárquicos e alta participação dos funcionários. O programa conta com diversas ferramentas para monitoramento de participação e horas doadas por departamentos e individuais.

Por ter diferentes líderes em diferentes projetos, além da pressão por resultados de curto prazo, normal em grandes corporações, faz com que falta de tempo e foco em alguns momentos desses funcionários impliquem em ações de menor impacto e escala. Já a total autonomia, que por um lado é excelente para elaboração desses projetos, por outro faz com que falte uma equipe específica para pensar em estratégias de inovações sociais.

Sabe-se que grandes corporações patrocinam o voluntariado dos funcionários há décadas. Com o advento dos programas *pro bono* globais, eles estão expandindo seu escopo e voltando seu foco para a inovação social (Mirvis & Googins, 2018).

Mirvis e Googins (2018) ainda explicam que tais programas trazem uma mentalidade de negócios, com ferramentas de gerenciamento e tecnologia para suas atribuições, enquanto as comunidades locais trazem suas instalações, aplicando ou recombinao recursos disponíveis existentes para abordar questões sociais raramente encontradas nas funções diárias desses funcionários voluntários.

A maior parte dos programas de voluntariado fica na área educacional, sendo realizada por meio de monitoria e desenvolvimento de estudantes e professores, em parceria com OSCs. Constatou-se investimento de capital humano através da monitoria e do compartilhamento de conhecimento, e capital financeiro com programas de doação e filantropia.

Conforme já destacado, o conhecimento em inovação social pode se acumular à medida que as empresas e seus funcionários se envolvem cada vez mais em projetos do tema.

No caso dos programas de voluntariado, Mirvis, Hurley e MacArthur (2014) destacam que é uma oportunidade para funcionários ganharem experiência prática e poderem aprimorar suas capacidades de liderança. Mirvis (2016) diz ainda sobre o voluntariado corporativo, que além de explorar ideias em suas missões, é fundamental que esses funcionários colham lições de suas experiências depois. Mas nessa dissertação, identifica-se que em nenhum momento das entrevistas os líderes comentaram a respeito de compartilhar lições e experiências aprendidas nos programas executados.

Na percepção do autor, a estrutura de montagem dos times no programa de voluntariado da empresa estudada, por contar com uma hierarquia horizontal e times variados ao longo dos projetos, ocasiona uma falta de alinhamento e de compartilhamento de conhecimento das experiências adquiridas pós execução dos mesmos.

Por fim, Mirvis, Googins e Kiser (2012) defendem que a responsabilidade social corporativa tradicional envolve os funcionários como voluntários – tirando um tempo “fora do trabalho” para fazer algo que valha a pena para a sociedade.

A inovação social corporativa, para que aconteça, embora possa envolver voluntariado, envolve mais trabalho estrategicamente relevante e o desenvolvimento de funcionários como líderes da próxima geração. Assim, já existe um caminho com recrutamento de novos talentos de forma mais diversificada, e as ações de voluntariado precisam dar mais espaço a reuniões e definições estratégicas nesta frente.

5.3 Programas educacionais

A empresa apoiou a construção de duas escolas *charter* de ensino médio, num modelo de colaboração entre governo, instituição social e privada. Uma das escolas está situada em um campus da empresa nos Estados Unidos, e outra na África do Sul.

De acordo com Angrist, Pathak e Walters (2013), um crescente conjunto de evidências sugere que as escolas *charter* urbanas possuem o potencial de gerar ganhos de desempenho impressionantes, especialmente para os estudantes de minorias que vivem em áreas de alta pobreza. Adrião (2014) ressalta que a literatura e os manuais consultados podem englobar tanto escolas públicas geridas por instituições privadas, quanto as escolas privadas subsidiadas por fundos públicos para a definição de uma escola *charter*.

Muito disseminadas nos Estados Unidos, as “*charter schools*” são financiadas com dinheiro público, mas gerenciadas de forma privada. Segundo Abrams (2016), essa modalidade de escola consolida as ideias de Friedman, que há décadas já recomendava que operadores com fins lucrativos administrassem escolas públicas como critério para elevar a qualidade do ensino.

Apesar de outros países latino-americanos terem experienciado essa modalidade escolar em maior escala, como é o caso do Chile (Elacqua, 2010) e da Colômbia (Edwards & Hall, 2017), no Brasil, pouco se tem registrado acerca de tal temática ou iniciativas dessa natureza organizacional.

Apesar das dificuldades legais que encontramos no país, seria excelente uma iniciativa dessa pela companhia no Brasil, aos moldes dos modelos americano e africano, e quem sabe aproveitando as parcerias com organizações sociais que a empresa já estabeleceu. Inclusive, a criação de uma escola nesse modelo foi dada por um dos líderes (Entrevistado I), aproveitando o conhecimento da empresa em outros países. Para tanto, é fundamental o estreitamento da relação entre empresa e governo na questão social, e um relacionamento mais estratégico com os parceiros sociais, o que não foi identificado nas entrevistas.

Além das escolas *charter* fora do Brasil, há engajamento dos voluntários em projetos de educação de tecnologia para jovens de comunidades, alunos e professores, programa que já foi destacado na sessão anterior.

Como já destacado, programa de educação para jovens possui objetivo social de capacitá-los em tecnologia e conectá-los com o mercado de trabalho, tentando ofertar empregabilidade com empresas parceiras. O curso é *online* e totalmente gratuito em parceria educacional com a Alura, empresa privada de educação.

A Alura possui em sua grade curricular mais de 1200 cursos voltados à tecnologia, ao empreendedorismo, ao marketing e outros temas, e formou ao menos 500 mil alunos. É uma plataforma paga onde o aluno se cadastra e pode acessar por determinado período.

Ao concluir as etapas obrigatórias do curso, o estudante tem acesso à um portal de vagas, possibilitando sua participação em processos seletivos das empresas parceiras. Ao analisar as empresas contratantes desse programa, a maioria já eram parceiros tecnológicos, geralmente responsáveis pelos projetos de implementação da tecnologia em clientes de diversos segmentos e tamanhos.

Além dos parceiros contratantes, verificou-se também empresas e instituições apoiadoras, conforme foi destacado no Quadro 6, que por meio de alianças, auxiliam na seleção dos jovens levando em conta critérios como idade e comprovação de que a renda não permite pagar seus estudos em uma instituição privada.

A empresa pretende aumentar o número de vagas oferecidas pela iniciativa. Enquanto a versão inicial do programa em 2019 conseguiu formar cerca de 4,5 mil alunos, a empresa quer chegar em 40 mil alunos impactados até o fim de 2022, no Brasil a expectativa é de quase 9 mil alunos.

Em nível estratégico, e alinhada com os resultados do negócio, a empresa se comprometeu a criar 5 novas vagas para alunos na plataforma Alura a cada venda, ou seja, a cada contrato assinado, independente do valor.

Essas ações impactam na cadeia de valor da organização, uma vez que são necessários consultores certificados em suas tecnologias para atuar nas diferentes empresas que as consomem. A empresa pode seguir ampliando o programa com outras plataformas educacionais e empresas contratantes.

5.4 Parcerias

Embora a empresa apoie organizações sociais, principalmente pelo voluntariado e as doações, o autor constatou pelas entrevistas pouca ou nenhuma conversa com especialistas de inovação social, governo e demais empresas que atuem no tema. Recomendada maior atuação com setor público, além de capacitação e treinamentos internos para funcionários estarem aptos a compreender quais atitudes são passíveis de punições por *compliance*.

Para Ziegler (2010), a inovação social diz respeito à realização de novas combinações de capacidades, o que destaca a importância de promover parcerias que criem valor social que beneficie o público como um todo.

Bouchard (2012) corrobora sobre a importância dessas parcerias e percebe as inovações sociais como uma intervenção iniciada por diferentes atores para responder a uma aspiração, atender a necessidades específicas, oferecer uma solução ou aproveitar uma oportunidade de ação para modificar as relações sociais, transformar uma estrutura de ação ou propor novas orientações culturais. O autor sugere ainda que as interações entre diferentes atores sociais dão origem a novas normas, valores e regras, desafiando o status quo.

Essas alianças beneficiam diretamente as comunidades, os indivíduos e a sociedade em geral. É importante destacar que esses relacionamentos também são benéficos para as empresas que se envolvem (Drumwright, 2014), uma vez que há evidências do benefício econômico para as empresas com fins lucrativos que se envolverem em práticas de inovação social (Ozdemir, Kandemir, & Eng, 2017; Shaw & de Bruin, 2013).

O autor não constatou nenhuma parceria social com o governo, um dos pilares da tríade de Nicholls & Murdock (2012), que defendem que cada um com sua própria lógica interna de atuação e características definidoras, juntos podem gerar inovação social.

Embora a empresa possua parcerias com organizações sociais, pode-se perceber pelas entrevistas e documentos analisados que são programas e ações de curto prazo, com atividades específicas e isoladas, com voluntários diferentes a cada projeto e nos diferentes parceiros, dificultando que a parceria seja mais estratégica e de longo prazo, pensando em problemas mais profundos e soluções de maior impacto.

5.5 Programa de *Startups*

O relacionamento com *startups* ainda não atraiu empreendedores sociais. Os casos de Diaspora, BlackRock e Jobecam, que possuem viés social, foram beneficiados, contudo sem nenhuma ligação por atuarem neste segmento.

O programa existe na organização há menos de 5 anos. As *startups* sempre enfrentam o desafio de financiar seu desenvolvimento em qualquer fase de seu ciclo de vida (Puri & Zarutskie, 2012). Em cada estágio de seu desenvolvimento, esses novos negócios precisam de diferentes tipos de apoio de diferentes atores.

Em um contexto de *startups*, uma “colaboração estratégica” consiste em colaborar em atividades essenciais e não essenciais para aumentar a vantagem competitiva da *startup*. Os diferentes tipos de colaborações e parceiros envolvidos em alianças estratégicas permitem que as *startups* construam confiança e credibilidade (Jiang et al., 2015) e cresçam seus mercados (Park, Chen, & Gallagher, 2002).

Neste contexto, analisando as entrevistas e os documentos levantados sobre o programa da empresa estudada, na visão do autor, a criação de uma modalidade de aceleração específica para empreendedores sociais poderia impactar em inovações sociais geradas indiretamente pela organização.

As alianças estratégicas entre as empresas podem fornecer soluções para os desafios da sociedade (Chesbrough & Bogers, 2014; Phillips et al., 2015), ao mesmo tempo que melhoram o desempenho dos negócios das *startups*. Nesse sentido, colaborações e alianças possibilitam o desenvolvimento de estratégias que fomentem a inovação social (Felício, Gonçalves & da Conceição Gonçalves, 2013).

Um programa para disponibilização de sua tecnologia, mentoria, criação de *networking* ou até mesmo investimento financeiro, poderia contribuir muito para empresas com viés social.

Certamente, seja para construir seu produto ou serviço final aos clientes, seja para sua própria administração, utilizar algum produto (*software, hardware*) da empresa estudada seria muito útil na operação dessas pequenas empresas.

Em suma, uma atenção especial poderia ser direcionada a essas empresas sociais, pois estão no centro da criação de valor – elas podem criar valor para a sociedade em geral. Hoje, inclusive, já existem muitos investidores segmentados para esse público.

5.6 Estágios de adoção

Quanto ao estágio dos programas sociais atuais da empresa, com referência aos estágios citados por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Figura 4, nota-se que a empresa, ao menos no âmbito educacional, detectou um desafio de qualificação dos profissionais de tecnologia, e com isso cria oportunidades para qualificação de futuros profissionais da própria empresa e sua rede de clientes e parceiros, bem como a disponibilização de seus produtos para professores em universidades, de forma a expandir o conhecimento e a utilização, e gerar maior demanda de profissionais conhecedores de seus produtos.

A empresa demonstra através de todos os entrevistados que é aberta a novas discussões, troca de informações e sugestões, existem diversas possibilidades em eventos informais durante ou após o expediente para bate-papo com os diretores e presidência, além de plataforma interna para cadastro de uma ideia para o negócio. Porém, ainda é necessário expandir os atores para essas conversas de forma a ter novos pensamentos, inclusive e principalmente com os atores externos de OSCs, governo, escolas e a sociedade. Ao se unir com esses atores, certamente surgirão oportunidades para geração de inovações sociais.

Referente ao desenvolvimento e testes, por ser uma empresa de grande porte, consegue desprender de funcionários para execuções e testes, criação de novos cargos e departamentos. Os programas atuais são bastante flexíveis quanto às execuções, muito por razão de contar com voluntários. Dessa forma, em cada projeto uma nova equipe se forma, com novas maneiras e modelos de trabalho e parcerias. Quanto ao programa educacional, este iniciou-se pequeno em 2019 e hoje planeja conceder 8 mil vagas para alunos da rede pública. Um investimento com ajuda de apoiadores e parceiros faz o projeto se tornar viável e ser sustentável financeiramente.

No entanto, como já foi comentado neste mesmo capítulo, para que essas iniciativas da organização estudada possam crescer e se escalonar, é necessária a ampliação de sua rede de parcerias, inclusive com o governo. E talvez com estes novos parceiros, ideias e projetos, haja uma mudança cultural e sistêmica com novas estruturas dentro da empresa, com novas formas

de pensar e fazer. Hoje, a empresa ainda não se encontra nestas fases para nenhuma de suas frentes sociais.

5.7 Visão para demais corporações de tecnologia

Importante ressaltar que muitas das reflexões e recomendações feitas nesta dissertação se aplicam também para demais corporações do mesmo segmento e tamanho. É certo que estudos de casos aprofundados nas demais organizações podem resultar em recomendações mais assertivas. Dessa forma, para encerrar a discussão dos resultados, o autor lista algumas diretrizes gerais que podem se aplicar em demais empresas.

Uma pesquisa recente da Cone (2016) descobriu que 88% dos *millennials* (pessoas nascidas entre 1981 e 1995) dizem que seu trabalho é mais gratificante quando eles têm oportunidades de causar um impacto positivo em questões sociais. Assim, as empresas podem aproveitar este fato e envolver estes funcionários em projetos internos de inovação social, conectá-los a empreendedores sociais e tornar o engajamento de muitos que já são voluntários numa equipe fixa, para além de projetos rápidos e pequenos, possam criar um comitê e discutir lições aprendidas e próximos passos, criando uma estrutura para reutilizar e expandir projetos novos e existentes. Estas estruturas de times podem inclusive gerar mudanças hierárquicas para que os projetos possam ser escalados.

A aproximação de grandes corporações através de conversas com especialistas do setor social, empreendedores sociais, OSCs, governo ou simplesmente com outras grandes empresas que se destacam neste âmbito é essencial para gerar impacto. Um estudo de Austin, Leonard, Reficco & Wei-Skillern, 2005, mostra que OSCs têm mais conhecimento sobre as necessidades sociais e são mais eficazes na ação social do que as empresas, e assim, parcerias de líderes de inovação em corporações, empreendedores sociais e empresas podem acelerar socialização intercultural, gerar cocriação e garantir a aprendizagem conjunta. Inclusive, muitas dessas empresas já possuem times específicos para tratativas com setor público (governo) e podem aproveitar esta proximidade para colaboração em estratégias sociais fora de contexto comercial. Para isso destaca-se também a importância da criação de políticas de *compliance* neste relacionamento, já que muitas vezes essas grandes empresas são também fornecedoras de tecnologia ao governo.

Em complemento neste mesmo contexto, treinamentos de especialistas e OSCs para a liderança de grandes corporações é imprescindível para compreensão da vasta gama de oportunidades que estas organizações possuem em mãos.

Por fim, no segmento específico de tecnologia da informação, por se tratar de um produto intangível (no caso de *software*), seu uso pode ser facilitado através de acessos (ambientes, usuários) de forma a impulsionar a inovação, seja na criação ou desenvolvimento de um novo produto em seu portfólio para um fim social, seja na disponibilização deste portfólio para empreendedores sociais ou OSCs utilizarem, permitindo o acesso a ferramentas de ponta, ampliando o alcance e acelerando o ritmo destes negócios. Programas estruturados de aceleração de *startups*, como muitas grandes empresas tem feito com empresas de diversos setores, é um caminho para recrutar e acelerar a adoção tecnológica também para o nicho de empreendedores sociais. E não necessariamente programas completamente estruturados são o único caminho. A criação de uma simples política interna para disponibilizar o uso de seus produtos em casos específicos deste nicho já seria suficiente para permitirem acesso e conexão a tecnologias para estes inovadores sociais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como seu principal objetivo compreender e identificar como uma grande corporação de tecnologia está contribuindo no desenvolvimento de inovações sociais.

Foi realizada uma análise num estudo de caso, com os objetivos específicos de: mapear ações e projetos sociais desenvolvidos; compreender estratégias e visões de diferentes áreas de uma grande corporação de tecnologia e propor recomendações que contribuam para a ampliação de soluções sociais por meio dessas corporações.

Para isso, foram realizadas entrevistas com líderes de diferentes áreas para compreender seu envolvimento no desenvolvimento de inovações sociais. Adicionalmente, foram analisados documentos públicos que pudessem corroborar com as falas dos entrevistados e evidenciar o posicionamento da empresa.

A coleta dos dados permitiu alcançar uma visão geral do tema de estudo e identificar programas criados pela empresa, cumprindo, portanto, o objetivo específico de mapear ações e projetos, ficando evidente que existem boas iniciativas, inclusive fora do Brasil, mais avançadas com a criação de escolas *charter*, de programas globais em parcerias com pesquisadores e universidades; e localmente parcerias com organizações sociais.

Em relação ao objetivo específico de compreender estratégias e visões das diferentes áreas sobre o tema, nota-se que existe a liderança da diretoria de Cidadania Corporativa para gerenciar esses programas, contudo, como os próprios entrevistados destacam, o engajamento desses líderes e dos demais funcionários dá-se por espontânea vontade, podendo inclusive ser esporádico, para cumprir agendas e projetos específicos que surgem com os parceiros sociais.

Quanto ao objetivo específico de propor recomendações, o autor colocou seus pontos no capítulo anterior na discussão dos resultados. No que se refere à questão de pesquisa, o autor acredita que conseguiu responder como uma grande corporação de tecnologia está contribuindo para resolução de problemas sociais.

Alguns dos programas analisados resultam em uma intenção filantrópica, tendo sido encontrado investimento estratégico na escola no campus americano, que pode se considerar, provavelmente, como um investimento corporativo para a formação de novos funcionários e líderes. Fora esse exemplo, o autor não identificou localmente nenhum investimento que possa ser considerado ativo nesta perspectiva.

Os programas majoritariamente envolvem mão de obra, especialmente com o programa de voluntariado, além de outro programa de doações e contribuições em dinheiro, inclusive dos

funcionários, enquanto não se identificou nada relacionado à Pesquisa & Desenvolvimento para projetos socialmente relevantes.

No que se refere às parcerias da empresa com organizações sociais para prestar serviços em projetos específicos, o autor não constatou uma colaboração profunda entre as partes para cocriar algo novo que forneça uma solução sustentável para problemas sociais.

Finalmente, enquanto mais uma vez o pesquisador destaca que se percebe boa vontade, em alguns momentos, como nas entrevistas a respeito da criação do laboratório, percebe-se que a ação é um fator apenas para melhorar a reputação da empresa, e não se constata intenção de produção de novas fontes de receita com uma cultura corporativa mais socialmente relevante e que possam ser uma fonte de vantagem competitiva. Os líderes entrevistados deixaram muito claro que não enxergam a organização fazendo nenhum movimento para este lado tão cedo.

Diante disso, como a inovação social refere-se à inovação do sistema, com atuação mais efetiva de novos atores e uma mudança geral (Avelino et al., 2017), o autor não vê a empresa localmente como um agente de transformação e criadora de inovações sociais, embora, mais uma vez, o autor enfatize que percebe boa vontade e boas iniciativas.

6.1 Limitações e sugestões de estudos futuros

Uma das limitações desta dissertação foi a não-autorização para divulgação do nome da empresa de tecnologia estudada e dos entrevistados. O projeto com o nome da empresa poderia despertar curiosidade para a leitura, haja vista que a empresa é uma das maiores do mundo no segmento. Assim, o autor foi cauteloso em relação ao sigilo e informações aqui escritas.

A princípio, o pesquisador havia planejado fazer entrevistas também com funcionários da matriz americana, mas por questões de confidencialidade e de divulgação de informações internas da empresa, o autor não foi autorizado a conversar para fins desta dissertação. Já sobre os entrevistados brasileiros e uma das entrevistadas chilenas, apesar da facilidade de contato com essas pessoas, a agenda limitada e cheia de compromissos desses líderes, principalmente do presidente da empresa, fez com que o mestrando em alguns momentos focasse em perguntas específicas, priorizando algumas respostas-chave pelo tempo limitado.

Embora esta dissertação retrate a situação atual do tema, segundo a visão dos entrevistados e de documentos públicos da empresa em questão, e pelo autor já ter trabalhado na empresa estudada, considera-se este fato também como uma limitação no estudo, já que pode haver um viés, mesmo que inconsciente, em algumas análises. Assim, propõe-se que estudos futuros possam analisar a temática na visão de demais empresas de tecnologia, organizações

sociais e também na visão de empreendedores e negócios sociais do segmento tecnológico, uma vez que podem enriquecer muito a discussão com seus pontos e necessidades. Ao longo do tempo, seria válido também retomar a evolução dos programas e ações da empresa estudada nesta pesquisa, com o intuito de mapear eventuais avanços ou retrocessos.

REFERÊNCIAS

- Abrams, S. E. *Education and the Commercial Mindset*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2016.
- Adrião, T. Escolas charters nos EUA: contradições de uma tendência proposta para o Brasil e suas implicações para a oferta da educação pública. *Educação e Filosofia Uberlândia*, 28, 263-282, 2014.
- Aguinis, H. & Glavas, A. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968, 2012.
- ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO. *Oportunidades para Grandes Empresas: repensando a forma de fazer negócio e resolver problemas sociais*. São Paulo: ICE – Instituto de Cidadania Empresarial. Derraik & Menezes; PwC; Mattos Filho; Kimberly-Clark; Nestlé; SenseLab, 2018.
- Anania, L. & Passani, A. *A Hitchiker's Guide to Digital Social Innovation*. 20th ITS Biennial Conference: The Net and the Internet – Emerging Markets and Policies, 2014.
- Anastacio, M. R., Cruz, F. P., & Marins, J. *Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro*. PUCPRESS, 2018.
- Angrist, J. D., Pathak, P. A., & Walters, C. R. Explaining Charter School Effectiveness. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(4), 1–27, 2013.
- Ashley, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- Austin, J. E. Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69–97, 2000.
- Austin, J. E., Leonard, H., Reficco, E. & Wei-Skillern, J. *Social Entrepreneurship: It's For Corporations, Too*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2005.
- Avelino, F. et al. Transformative social innovation and (dis) empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 145(August), 195–206, 2017.
- Bakker, F. de., 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*, 44(3), 283-317, 2005.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2002.
- Barki, E. et al. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. *Revista de Administração de Empresas*, 2015.
- Barki, E., Comini, G. M., & Torres, H. G. *Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil – como empreender, financiar e apoiar*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

- Barki, E., Rodrigues, J., & Comini, G. Negócios de Impacto: Um conceito em construção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2020.
- Barki, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo? *GV-executivo*, 14(1), 14- 17, 2015.
- Battilana, J. & Dorado, S. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 2010.
- Battilana, J. & Lee, M. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441, 2014.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 49-55, 2012.
- Blowfield, M. & Murray, A. *Corporate responsibility: a critical introduction*. Oxford University Press, 2008.
- Borzaga, C. & Bodini, R. *What to Make of Social Innovation? Towards a Framework for Policy Development*. Cambridge University Press, 2014.
- Bouchard, M. J. Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: The example of the Québec housing sector. *Service Business*, 6(1), 47–59, 2012.
- Bryman, A. *Research methods and organization studies*. London: Routledge, 1989.
- Busacca, M. Oltre la Retorica Della Social Innovation. *Impresa Sociale*, 2, 39–55, 2013.
- Carroll, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505, 1979.
- Carroll, A. B. & Brown, J. A. Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues. In Weber, J. & Wasieleski, D. (Eds.) *Corporate Social Responsibility*. U.K.: Emerald Publishing Co., Chapter 2, p. 39-69, 2018.
- Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48, 1991.
- Certomà, C. & Corsini, F. Digitally enabled social innovation. Mapping discourses on an emergent social technology. *INNOVATION*, 2021.
- Chesbrough, H. & Bogers, M. Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. W. V. H. Chesbrough (Ed.). *Open innovation: New Frontiers and applications*, Oxford University Press, Oxford, 2014.
- Chesnais, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- Cintra, P. F. et al. Impacto da implantação de um sistema de informação gerencial na gestão de contratos públicos: o caso do Hospital Universitário de Dourados/MS. *Revista de Administração da UNIMEP*, Piracicaba, 10(2), 28-52, 2012.

- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152, 1990.
- Cone, LLC, Cone Communications Millennial Employee Engagement Study, 2016.
- Comini, G. M., Barki, E., & Aguiar, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social business. *Revista de Administração*, 47(3), 385-397, 2012.
- Comini, G. M., Fischer, R. M., & D’Amaro, E. Q. Social business and social innovation: the Brazilian experience. *INMR - Innovation & Management Review*, [S. 1.], 19(2), 140-155, 2022. 10.1108/INMR-06-2020-0081.
- Crossan, M. M. & Apaydin, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191, 2010.
- Dahlsrud, A. How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13, 2008.
- Deboni, F. *Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades* (1a ed.). Brasília, DF: Instituto Sabin, 2013.
- Dees, J. G. Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short. *Harvard Business Review*, 76(1), 55-6, 1998.
- Desa, G. *Mobilizing resources in constrained environments: A study of technology social ventures*. Tese de Doutorado, 2012.
- Desa, G. & Kotha, S. Ownership, mission and environment: an exploratory analysis into the evolution of a technology social venture. In *Social entrepreneurship*. Palgrave Macmillan, London, 2006.
- Dionisio, M. A. *Corporate Social Innovation (CSI): A study of the development and practice of the concept*, 2021. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.
- Drumwright, M. E. Organizational congruence with socially responsible behaviors. In Hill, R. P. & Langan, R. (Eds.). *Handbook of research on marketing and corporate social responsibility* (pp. 91–107). Cheltenham: Edward Elgar, 2014.
- Dufays, F. & Huybrechts, B. Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations. *International Small Business Journal*, 34(6), 777-796, 2015.
- Edwards Jr., D. B. & Hall, S. M. *Colombian Charter School Management*. Working Paper 234, National Center for the Study of Privatization in Education, Teachers College, Columbia University, 2017.

- Elacqua, G. *The impact of school choice and public policy on segregation: Evidence from Chile*. Working Paper 185, National Center for the Study of Privatization in Education, Teachers College, Columbia University, 2010.
- Elkington, J. *Canibais de Garfo e Face*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- Elkington, J. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line”. *Harvard Business Review*, 2018.
- Elkington, J. *The social intrapreneur: A field guide for corporate changemakers*. London: SustainAbility, 2008.
- Felício, J. A., Gonçalves, H. M., & Conceição, G. V. Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 2013.
- Fischer, R. M. A responsabilidade pelo desenvolvimento, texto de apoio á prova de erudição. FEA/USP: Mimeo, 2003.
- Fischer, R. M. & Comini, G. M. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, 47(3), 363–369, 2012.
- Flick, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- Fischer, R. M. et al. Sustentabilidade socioambiental através de alianças estratégicas intersetoriais. In: CONFERENCIA LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE, 5., 2005, Lima: ISTR, Universidad Ricardo Palma, 2005, p. 1-16
- Fischer, R. M. Negócios Sociais. In R. de F. Boullosa (Ed.). *Dicionário para a Formação em Gestão Social* (pp. 125-127). Salvador, BA: CIAGS/UFBA, 2014.
- Fischer, R. M. *Responsabilidade social: um conceito em busca de definição*. In R. M. Fischer (Ed.). *O Desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor* (pp. 73–100). São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FORTUNE. *Global 500*. Fortune, 2021. Disponível em: <https://fortune.com/global500> Acesso em: 18 mar. 2022.
- Freeman, R. E., Harrison, J., & Wicks, A. *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. New Haven & London: Yale University Press, 2007.
- Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- Friedman, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13, 32-33, 122-124, 1970.
- Fruchterman, J. Technology benefiting humanity. *Ubiquity*, 2004, 1-1, 2004.
- Griffin, J. J. Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century. *Business & Society*, 39(4), 479-491, 2000.

- GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. Guia GIFE de investimento social privado. São Paulo: GIFE, 2002.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74, 2010.
- Hartmann, G. *Cross-platform mobile development*. Tribal, Lincoln House, The Padocks, 2011.
- Howaldt, J., Kopp, R., & Schwarz, M. *Social Innovations as Drivers of Social Change – Exploring Tarde’s Contribution to Social Innovation Theory Building*. New Frontiers in Social Innovation Research (pp. 29-51). Basingstoke: Palgrave Macmillan UK, 2015.
- Husted, B. W. & Allen, D. B. Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches. *Journal of International Business Studies*, 2006.
- Jiang, F. X., Jiang, X. C., & Liu, H. How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 2015.
- Kanter, R. M. From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-32, 1999.
- Kanter, R. M. Transforming giants. *Harvard Business Review*, 86(1), 43-52, 2008.
- Kim, S., Karlesky, M. J., Myers, C. G., & Schifeling, T. Social Responsibility: Why Companies Are Becoming B Corporations. *Harvard Business Review*, 2-5, 2016.
- Lantos, G. P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632, 2001.
- Laurindo, F. J., Shimizu, T., Carvalho, M. M., & JR, R. R. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão & Produção*, São Carlos, 8(2), 160-179, 2001.
- Machado, A. L. C. S. & Lage, A. C. *Responsabilidade social: uma abordagem para o desenvolvimento social*. Salvador, 2002.
- Machado, F. C. P. *Responsabilidade social e governança: o debate das implicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- Mackey, J. & Sisodia, R. *Capitalismo Consciente*. São Paulo: HSM Editora, 2014.
- Malhotra, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- Mair, J. & Marti, I. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435, 2009.
- Mazzon, J. A. *Análise do Programa de Alimentação do Trabalhador sob o conceito de marketing social*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 1981.

- McMullen, J. S. Organizational hybrids as biological hybrids: Insights for research on the relationship between social enterprise and the entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 575–590, 2018.
- McWilliams, A. & Siegel, D. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127, 2001.
- Merriam, S. B. *Qualitative Research: a guide to design an implementation*. San Francisco: Joey-Bass, 2009.
- Milani F. M. A. F. *Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidênciação*. Revista Contabilidade & Finanças, 2008.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Third edition.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2014.
- Mirvis, P. & Googins, B. Engaging Employees as Social Innovators. *California Management Review*, 2018.
- Mirvis, P., Googin, B. & Kiser, C. Corporate Social Innovation, *unpublished article*, 2012.
- Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, 69(11), 5014–5021, 2016.
- Mirvis, P., Hurley, S. T., & Macarthur, A. Transforming executives into corporate diplomats: The power of global pro bono service. *Organizational Dynamics*, 43(3), 235–245, 2014.
- Mulgan, G. *In and Out of Sync: The challenge of growing social innovations*. London: NESTA, 2007.
- Mulgan, G. *Social Silicon Valleys: A Manifesto for Social Innovation*. London: Young Foundation, 2006.
- Mulgan, G. The Theoretical Foundations of Social Innovation. In Nicholls, A. & Murdock, A. (Eds). *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. Palgrave Macmillan, London, 2012.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*, Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship Working Paper, 2007.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. *The open book of social innovation*. London, UK. National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA) & Young Foundation, 2010.
- Nicholls, Z. An Extended Social Grid Model for the Study of Marginalization Processes and Social Innovation. Nicholls et al. (eds.). *New Frontiers in Social Innovation Research*, 2015.

- Nicholls, A. & Murdock, A. *The Nature of Social Innovation*. Palgrave Macmillan, London, 2012.
- Oliveira, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- Orchis, M. A., Yung, M. T. M. & Santiago C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. São Paulo, 2002.
- Ozdemir, S., Kandemir, D., & Eng, T. Y. The role of horizontal and vertical new product alliances in responsive and proactive market orientations and performance of industrial manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 64, 25–35, 2017.
- Pasricha, P. & Rao, M. K. The effect of ethical leadership on employee social innovation tendency in social enterprises: Mediating role of perceived social capital. *Creativity and Innovation Management*, 27(3), 270–280, 2018.
- Pedroso, M. C. *Um modelo de gestão estratégica para serviços de saúde*. Tese de doutorado, Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, 2010.
- Rodrigues, D. S., & Melo, M. L. *Estudo sobre análise de discurso como procedimento metodológico na pesquisa documental*. *Educação*, 45(1), e40/ 1–21, 2020.
- Phillis, J., Deiglmeier, K., & Miller, D. Rediscovering social innovation. In *Stanford Social Innovation Review*, 2008.
- Park, S. H., Chen, R., & Gallagher, S. Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *Academy of Management Journal*, 2002.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O’regan, N., & James, P. Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 2015.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77, 2011.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92, 2006.
- Pozzebon, M. & de Freitas, H. M. Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico-dos estudos de caso em sistemas de informação. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(2), 143-170, 1998.
- Puri, M. & Zarutskie, R. On the life cycle dynamics of venture-capital-and non-venture-capital-financed firms. *The Journal of Finance*, 2012.
- Ries, E. *The lean startup* [s.l: s.n], 3, 2011.
- Rosolen, T. *Inovação social em grandes empresas: o processo de incorporação da temática à estratégia de negócio*. São Paulo, 2019.

- Santos, B. P., Alberto, A., Lima, T. D. F. M., & Charrua-Santos, F. M. B. Indústria 4.0: desafios e oportunidades. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 4(1), 111-124, 2018.
- Schmitz, B. Beyond Structural Governance. *International Studies of Management & Organization*, 45(3), 241-258, 2015.
- Schoolman, E. D., Guest, J. S., Bush, K. F., & Bell, A. R. How interdisciplinary is sustainability research? Analyzing the structure of an emerging scientific field. *Sustainability Science*, 7(1), 67-80, 2012.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. M. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U; EDUSP, 1974.
- Silva, C. A. T. & Freire, F. S. F. *Balanço social abrangente: um novo instrumento para a responsabilidade social das empresas*. Campinas, 2001.
- Silva, S. L. da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. *Ciência da Informação*, Brasília, 31(2), 142-151, 2002.
- Sisodia, R. S. Doing business in the age of conscious capitalism. *Journal of Indian Business Research*, 1(2/3), 188-192, 2009.
- Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. Corporate Social Responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 2003.
- Steigertahl, L., Mauer, R., & Say, J-B. *EU Comission Startup Monitor 2018 Report* [s.l: s.n].
- Stuart, L., Gillan, A., Andrew, K. B., & Laura T. S. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 2021.
- Stubbs, W. Sustainable Entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 331-344, 2017.
- Taylor, J. Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(6): 69-77, 1970.
- Tiscoski, G. P., Comini, G. M., & Rosolen, T. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais. In *Empreendedorismo com Foco em Negócios Sociais*. Curitiba: Expression, 2015.
- Ulinski, S. *Corporate Social Innovation as a Driver of Performance and Welfare*, 2015.
- UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. Home. Geneva: UNCTAD, 2012.
- van de Vrande, V., de Jong, J. P., VanhaVerbeke, W., & de Rochemont, M. Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6–7), 423–437, 2009.
- Veiga, J. *Sustentabilidade: legitimação de um novo valor*. São Paulo: SENAC, 2010.

- Voica, O. M., Stancu, S., & Naghi, L. E. Stimulating the Innovative Proposals from Employees. *Ecoforum Journal*, 5, 1-8, 2016.
- WCED. *World Commission on Environment and Development: our common future*. Oslo: WCED, 1987.
- Wood, D. J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718, 1991.
- Wood Jr., T. Organizações híbridas. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 241–247, 2010.
- Worley, C. G. & Mirvis, P. H. Studying networks and partnerships for sustainability: Lessons learned. In C. G. Worley & P. H. Mirvis (Eds.). *Building networks and partnerships* (organizing for sustainable effectiveness, volume 3) (pp. 261–291). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2013.
- Yin, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- Yunus, M. *Criando um negócio social: como iniciativas economicamente variáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- Ziegler, R. Innovations in Doing and Being: Capability Innovations at the Intersection of Schumpeterian Political Economy and Human Development. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(2), 255–272, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO EM PORTUGUÊS

Prezado (a), você está sendo convidado a participar como entrevistado (a) na pesquisa vinculada ao projeto de Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), desenvolvido pelo aluno Wendell Tadeu Moreira, com orientação da Profa. Dra. Graziella Maria Comini. A pesquisa é intitulada “Como grandes corporações de tecnologia estão contribuindo no desenvolvimento de inovações sociais: Um estudo de caso”. O objetivo do estudo é propor recomendações que contribuam para a ampliação do papel social de grandes empresas de tecnologia.

- O método de coleta de dados será a entrevista, que tem duração prevista de 40 minutos e será do tipo semiestruturada, com base em um roteiro com perguntas fechadas e abertas (respostas livres). Suas respostas serão analisadas juntamente com as respostas dos demais participantes, **zelando sempre pela confidencialidade e manutenção do anonimato de sua participação.**

- A entrevista será realizada através do *Zoom* e gravada para fins de transcrição do áudio e documentação, que é um dos requisitos formais deste meio de coleta de dados para fins acadêmicos e de veracidade da realização da mesma. Você é livre para interromper a pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo algum. Caso queira uma cópia da gravação registrada, esta poderá ser fornecida.

Ao ter conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos, que foram explicados acima pelo pesquisador, aceito participar da pesquisa e permito que obtenha gravação de entrevista com minha pessoa para fins de pesquisa científica. Autorizo que o material e informações obtidas possam ser utilizados em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. **Porém, não deve ser identificado por nome da pessoa entrevistada ou empresa pesquisada, em qualquer uma das vias de publicação ou uso.**

APÊNDICE B – FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO EN ESPAÑOL

Estimado (a), está siendo invitado a participar como entrevistado en la investigación vinculada al proyecto de maestría profesional en Emprendimiento de la Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), desarrollado por el alumno Wendell Tadeu Moreira, con la dirección de la Profa. Dra. Graziella Maria Comini. La investigación se titula “Como grandes corporaciones de tecnología están contribuyendo en el desarrollo de innovaciones sociales: Un estudio de caso”. El objetivo del estudio es proponer recomendaciones que contribuyan con la expansión del rol social de las grandes empresas tecnológicas.

- El método de recogida de datos será la entrevista, que se prevé que dure 40 minutos y será del tipo semiestructurado, basada en un guión con preguntas cerradas y abiertas (respuestas libres). Sus respuestas serán analizadas junto con las respuestas de los demás participantes, **asegurando siempre la confidencialidad y el mantenimiento del anonimato de su participación.**

- La entrevista se realizará a través de Zoom y se grabará para los efectos de transcripción de audio y documentación, que es uno de los requisitos formales de este medio de recogida de datos con fines académicos y por la veracidad de su realización. Eres libre de detener la entrevista en cualquier momento. Si desea una copia de la grabación, se la puede proporcionar.

Al tener conocimiento sobre la investigación y sus procedimientos metodológicos que me fueron explicados por el investigador, acepto participar en la investigación y permito obtener una grabación de la entrevista conmigo para fines de investigación científica. Autorizo que el material e información obtenida podrá ser utilizado en clases, seminarios, congresos, conferencias o revistas científicas. Sin embargo, **no debe identificarse por el nombre de la persona entrevistada o de la empresa investigada, en ninguna de las formas de publicación o uso.**

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE PESQUISA

Inovações Sociais na Organização
O que você entende por inovação social?
Como o tema se encaixa na estratégia da organização?
Você pode citar exemplos de projetos que a organização está desenvolvendo?
Na sua visão, como a tecnologia pode contribuir com inovação social?
Sabe se existem incentivos fiscais para projetos de Inovação Social na organização?
Antes da criação do Laboratório de Inovação, foram estipuladas métricas para o espaço?
Quais resultados foram alcançados com o Laboratório de Inovação?
Há quanto tempo o tema de Inovação Social é tratado na organização? Foram definidos processos? Houveram mudanças na organização?
Você participa diretamente das definições ou implementação de projetos de Inovação Social? Em que fase?
Algum projeto de Inovação Social já foi rejeitado na organização? Por qual motivo?
Inovação Social é tratado como um assunto a parte ou faz parte do <i>core business</i> da organização?
Matriz e Filial
De onde surgem os projetos de inovação social a serem executados? Qual a motivação?
Como é feita a seleção de projetos a serem executados? Como os critérios são definidos?
Como impacta a relação matriz/filial nestes projetos? Há diferença entre os projetos de matriz e filial?
Colaboração
Que áreas dentro da empresa estão envolvidas em projetos de inovação social? Em quais etapas? As áreas da empresa conversam entre si sobre o tema?
Existem projetos criados e/ou executados por meio de colaboração externa? Quem são os envolvidos (Universidades, Empresas, Especialistas)? Em quais etapas?
O laboratório de inovação é utilizado para elaboração de propostas, prototipagens e difusão acerca da inovação social?
Há conexão entre a área de inovação/desenvolvimento de novos produtos com inovações sociais?
Recomendações
Numa escala de 0 a 10, como você enxerga a organização em termos de inovações sociais?
Que ações você acredita que poderiam ser modificadas/criadas a fim de ampliar a inovação social? Algo que a organização ainda não faz e poderia fazer?
Pode citar fatores que ajudam ou dificultam os projetos de inovação social na organização?
Como imagina o futuro da organização em relação à Inovação Social?

Fonte: O autor.