

## **COMO GRANDES CORPORAÇÕES DE TECNOLOGIA ESTÃO ATUANDO NO DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO**

Wendell Tadeu Moreira - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Graziella Maria Comini

### **Resumo**

A tecnologia da informação é essencial para pessoas e organizações que buscam pela gestão e melhoria de seus negócios, tarefas e processos. Pela notória importância do segmento, tanto no desempenho econômico como no reconhecimento pelas constantes inovações criadas, há uma mobilização de autores para que grandes corporações fornecedoras de tecnologia possam desenvolver também inovações sociais e assim, além de contribuir para o crescimento econômico, poder também influenciar o bem-estar da sociedade. Neste contexto, este estudo busca identificar inovações sociais desenvolvidas ou escaladas por uma grande corporação de tecnologia. Optou-se por utilizar metodologia de estudo de caso único, com abordagem qualitativa e exploratória e entrevistas semi-estruturadas para coleta de dados. Este trabalho busca trazer reflexões acerca da atual atuação e do potencial envolvimento de grandes corporações de tecnologia como propulsoras de impactos positivos para a sociedade.

**Palavras-chave:** Grandes Corporações, Inovação Social, Software, Tecnologia.

### **Abstract**

Information technology is essential for people and organizations looking to manage and improve their business, tasks and processes. Due to the notorious importance of this industry segment, both in economic performance and in recognition of their constant innovations, there are authors' mobilizations for these large corporations to could also contribute to social innovations in addition to contributing to economic growth, influencing the well being of society. In this context, this study seeks to identify social innovations developed or scaled by a large technology corporation. It is a single case study methodology, with a qualitative and exploratory approach. This article seeks to bring reflections on the current and potential acting in the engagement of technology corporations as drivers of positive impacts on society.

**Keywords:** Large Corporations, Social Innovation, Software, Technology.

# COMO GRANDES CORPORAÇÕES DE TECNOLOGIA ESTÃO ATUANDO NO DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO

## RESUMO

A tecnologia da informação é essencial para pessoas e organizações que buscam pela gestão e melhoria de seus negócios, tarefas e processos. Pela notória importância do segmento, tanto no desempenho econômico como no reconhecimento pelas constantes inovações criadas, há uma mobilização de autores para que grandes corporações fornecedoras de tecnologia possam desenvolver também inovações sociais e assim, além de contribuir para o crescimento econômico, poder também influenciar o bem-estar da sociedade. Neste contexto, este estudo busca identificar inovações sociais desenvolvidas ou escaladas por uma grande corporação de tecnologia. Optou-se por utilizar metodologia de estudo de caso único, com abordagem qualitativa e exploratória e entrevistas semi-estruturadas para coleta de dados. Este trabalho busca trazer reflexões acerca da atual atuação e do potencial envolvimento de grandes corporações de tecnologia como propulsoras de impactos positivos para a sociedade.

**Palavras-chave:** Grandes Corporações, Inovação Social, *Software*, Tecnologia.

## ABSTRACT

Information technology is essential for people and organizations looking to manage and improve their business, tasks and processes. Due to the notorious importance of this industry segment, both in economic performance and in recognition of their constant innovations, there are authors' mobilizations for these large corporations to could also contribute to social innovations in addition to contributing to economic growth, influencing the wellbeing of society. In this context, this study seeks to identify social innovations developed or scaled by a large technology corporation. It is a single case study methodology, with a qualitative and exploratory approach. This article seeks to bring reflections on the current and potential acting in the engagement of technology corporations as drivers of positive impacts on society.

**Key-words:** Large Corporations, Social Innovation, Software, Technology.

# 1 INTRODUÇÃO

Inovações sociais são definidas como ideias, fatos, serviços ou soluções que endereçam uma necessidade social ou criam valor para a sociedade e não apenas para uma organização ou alguns indivíduos restritos (Mulgan, 2007).

Estudos mostram diferentes formas de como empresas tem conseguido colaborar com a inovação social: criação de laboratórios, incubadoras com ideias benéficas para sociedade, mentoria, guia ou assistência técnica para empreendedores sociais, co-criação com OSCs (Organizações da Sociedade Civil), ou próprio engajamento de funcionários em projetos internos.

Tratando especialmente de empresas de tecnologia, é notória a importância das empresas deste segmento. Em 2018, o setor apresentou um dos melhores desempenhos no cenário econômico nacional, atingindo US\$ 47,7 bilhões, considerando software, serviços, hardware e exportações. O Brasil se encontra na 9ª posição no ranking mundial, representando 2,1% do mercado mundial de TI (Tecnologia da Informação) e 42,8% do mercado da América Latina (GENTILE, 2019).

Há uma mobilização de autores para que essas grandes corporações possam desenvolver inovações sociais e assim, além de contribuir para o crescimento econômico, poder também influenciar o bem-estar da sociedade.

Um manual elaborado pelo Sense-Lab (2017) propõe que o envolvimento de grandes corporações neste contexto pode ocorrer principalmente por meio de apoio financeiro (doações, participações), técnica (acesso a laboratórios, infra-estrutura, desenvolvimento do negócio, produto) e rede (acesso a clientes, mentores e funcionários). Similarmente, Barki et al. (2015) aborda o papel das corporações multinacionais em relação a inovações sociais e sugere ao menos três possibilidades: (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 intra-empendedorismo social, uma vez que se percebe que o público interno busca por propósito cada vez mais em seu trabalho.

Dessa forma, em meio a tantas formas possíveis de envolvimento de grandes corporações com inovações sociais destacadas por alguns autores, este estudo propõe verificar se e como uma grande corporação de tecnologia tem contribuído na resolução de problemas sociais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Papel da empresa na sociedade

Inicialmente predominava o pensamento de que a responsabilidade das empresas para com a sociedade consistia apenas na geração de recursos econômicos, de empregos e que o capitalismo de livre mercado daria conta de melhorar o bem-estar social. A mobilização da sociedade desde cidadãos comuns, consumidores, jornalistas, ativistas, políticos e estudiosos, sejam individualmente ou organizados em movimentos, colocou pressão nesta discussão (Rosolen, 2019).

A crença de que crescimento econômico e desenvolvimento caminhavam junto e de que o PIB era o melhor indicador de desenvolvimento de uma nação passou a ser intensamente questionada (Fischer, 2003). 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).

Carroll (1979) argumenta que a responsabilidade social das empresas envolve diversas obrigações, desde as questões econômicas e legais, até as questões éticas e discricionárias. A autora desenvolveu um modelo onde organiza como: (i) responsabilidades filantrópicas, onde 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 as leis, e (iv) responsabilidade econômica, ser rentável, como fundação para todo o restante.

Fischer (2003) defende que qualquer que seja a natureza e finalidade de uma organização, ela deve ter incorporado à sua cultura um valor de responsabilidade social. Afinal, ao considerar as ações que refletem ao seu redor e seus *stakeholders*, a empresa também está pensando em sua própria sobrevivência no futuro (Fischer & Comini, 2012). Hug Lee (2018) diz inclusive que esse conjunto de ações pode levar à maior desempenho financeiro, visto a criação de maior credibilidade perante as partes interessadas.

As adaptações de suas nomenclaturas fomentam as 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 (Barki, Rodrigues & Comini, 2020).

## 2.2 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, Tucker, Rushanara & Sanders, 2007). Mulgan (2006) distingue a inovação social da empresarial sugerindo que a inovação empresarial é geralmente motivada pela maximização do lucro.

De acordo com Howaldt e Schwarz (2015), o que distingue as inovações tradicionais das inovações sociais são os objetivos pretendidos. Assim, a caracterização de um negócio social está diretamente relacionada com sua intencionalidade, onde o determinante é a intenção explícita e consciente de criar valor para a comunidade, que vai além do benefício social gerado por uma empresa ao criar empregos (GUTIÉRREZ; EZEQUIEL; TRUJILLO, 2006, p.407).

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, e pode ser vista como uma resposta aos padrões de modernidade que tem marginalizado certas populações. Não é um fenômeno novo, mas aparenta estar entrando numa nova fase – na qual uma gama de atores surge como potenciais fornecedores de soluções não apenas para problemas locais, mas de uma forma sistêmica e estruturada (Nicholls 2015).

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

Para Nicholls (2015), três níveis de inovações sociais 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 destrutiva 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.

Na prática, inovações sociais podem ter formas de ideias específicas, ações, modelos, sistemas, serviços, regras e regulações, bem como novas formas organizacionais (Nicholls, 2015), e já como processo, ela se assemelha à noção de inovação aberta, pois ocorre por meio de processos colaborativos (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2015) alinhados ao paradigma democrático, que abrange não só a participação de comunidades, mas também o conhecimento produzido nelas como sendo de igual mérito ao produzido por especialistas (Montgomery, 2016).

Nicholls e Murdock (2012) corroboram sobre a importância de unir atores de diferentes tipos de instituições para originar novos pensamentos.

Como Murray et. Al. (2010) escreveu, não existem barreiras fixas para inovação social: ela acontece em todos os setores, sejam públicos, sem fins lucrativos ou privados. De fato, muitas das mais criativas ações estão acontecendo na ligação entre todos os setores.

Claramente o tema ainda é complexo e sujeito a discursos e definições concorrentes de acordo com o ponto de vista de cada *stakeholder*. Sejam no contexto de países desenvolvidos ou em desenvolvimento, há necessidade da inovação social endereçar deficiências e falhas básicas e universais (Nicholls, 2015).

### 2.1.1 Inovação Social Corporativa

O desenvolvimento, adoção e implementação de inovações por parte das organizações constituem fatores determinantes para que se atinja a competitividade e eficiência operacional (VOICA; STANCU; NAGHI, 2016). De acordo com Carvalho e Machado (2013), o comprometimento da organização com a inovação é estimulado pela alta gerência, visto que por meio desta é designado o estilo de liderança, motivação, comunicação, estímulo à criatividade e, sobretudo, abertura para a participação dos funcionários no processo de inovação.

Tradicionalmente, inovações sociais têm sido realizadas através do setor público, OSCs ou empreendedores sociais. Hoje, corporações têm aprendido a aplicar princípios de valor compartilhado em suas linhas operações, e se esforçam para um impacto social mais robusto através da filantropia e novos serviços, e assim acabam experimentando novos modelos de negócios, desenvolvendo novas maneiras de desenvolver produtos e se conectar com a sociedade (Mirvis & Googins, 2018).

Para Nagano, Stefanovitz e Vick (2014), o desafio de inovar exige mudanças, tais como superação de paradigmas tecnológicos e mercadológicos, quanto um novo olhar sobre a realidade. Kanter (1999) foi uma das pioneiras no debate acerca das possibilidades de transformação social que a inovação organizacional pode proporcionar, apresentando a ideia de inovação social corporativa como uma evolução da responsabilidade social. Segundo a autora “um novo paradigma para a inovação esta surgindo: uma parceria entre a iniciativa privada e o interesse público que produz mudanças rentáveis e sustentáveis para ambos os lados” (Kanter, 1999, p. 124), apontando uma forma de inovar que tem como objetivo não apenas alcançar novos mercados, mas também garantir retorno para a sociedade.

As grandes corporações, em especial multinacionais, enfrentam crescente pressão de seus *stakeholders* para que exerçam ações em relação a questões socioambientais, mas muitas vezes realizam apenas iniciativas de curto prazo e que tenham impacto direto em sua reputação, e não necessariamente que motivem inovações sociais (Kanter, 2008; Mirvis, Herrera, Googins, & Albareda, 2016; Porter & Kramer, 2011).

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 intra-empreendedorismo social.

Para que seja possível ocorrer desenvolvimento de atividade inovadora, de forma que este processo ganhe escalabilidade para contribuir com um ciclo virtuoso econômico e social, Schlemm (2014) defende ser necessário que os atores estejam envolvidos de maneira organizada e orgânica na construção de um ecossistema.

De acordo com Murray (2010) e colaboradores, os processos, as métricas, os modelos e os métodos utilizados em inovações sociais não devem ser apenas uma transposição do que já existe, mas devem ser repensados considerando as particularidades que o objetivo de geração de impacto social traz. O autor criou um modelo processual envolvendo seis estágios de desenvolvimento de inovações sociais, que nem sempre ocorrem de forma linear ou sequencial, podendo haver sobreposição entre as fases. Os seis estágios da inovação social propostos são (Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010:12-13):

- 1) Motivações, inspirações e diagnósticos — 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) Propostas e ideias — estágio em que as ideias são geradas, envolvendo experiências de diversas fontes, como cidadãos, usuários do serviço, comunidades.
- 3) Protótipos e pilotos — momento em que as ideias são testadas e refinadas. Por meio desse processo iterativo de tentativa e erro ganham forças as alianças, os 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.
- 5) Escala e difusão — Desde a expansão da própria organização, 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. O desafio de “escalar” a inovação social e, conseqüentemente, o impacto social é também discutido por Riddell e Moore (2015). As autoras argumentam que há três estratégias possíveis: a mais usual é ampliação do número de beneficiários/clientes por meio da oferta do produto/serviço (*scale-out*). No entanto, há duas outras formas que consideram de maior potencial de impacto e que deveriam ser utilizadas pelos empreendedores sociais: *scale-deep* (iniciativas de mudanças culturais) e *scale-up* (influência em políticas públicas).
- 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.

Se o mundo dos negócios foi capaz de impulsionar as maiores metamorfoses da sociedade, deveria ser capaz de produzir transformações sociais de dentro para fora, buscando uma solução a uma questão social ou maximização de um impacto já produzido por uma determinada atividade econômica. (TISCOSKI, G. P.; COMINI, G.M.; ROSOLEN, T. 2015).

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Optou-se por utilizar metodologia de estudo de caso único, com abordagem qualitativa, exploratória e iniciou-se utilizando a pesquisa bibliográfica como estratégia. Partindo-se da questão de pesquisa do contexto investigado, foi realizada a pesquisa bibliográfica. Da pesquisa bibliográfica foram preparados os roteiros de pesquisa para utilização em campo, estágio de coleta de dados via entrevistas semi-estruturadas.

A primeira etapa no estudo de caso foi à 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 uma das líderes globais e referência no setor.

Trata-se de uma empresa fundada na década de 1970, de grande porte, americana, multinacional, com 430 mil clientes em 175 países, 25 mil parceiros de negócio, e mais de 137 mil funcionários ao redor do mundo. Os entrevistados foram aqueles indivíduos que Bryman (1989) denomina como informantes-chaves da organização.



**Quadro 1.** Entrevistados

Empresa	Entrevistados
Grande Corporação de Tecnologia de Informação Americana	Presidente Diretora de Cidadania Corporativa Diretor de Fornecedores de <i>Softwares</i> Independentes Diretor de Arquitetura de Soluções Diretora de Desenvolvimento de Negócios Gerente Sênior de Arquitetura de Produtos Gerente de Arquitetura de Soluções Gerente de Inovação América Latina Gerente para <i>Startups</i> Especialista de Diversidade e Inclusão

Fonte: O autor.

Todas as entrevistas foram gravadas mediante autorização prévia dos entrevistados. A duração total das entrevistas foi de aproximadamente 7 horas. O objetivo foi extrair um retrato geral do campo e uma análise agregada das iniciativas de inovação social. Foram também coletados documentos públicos em buscas via internet e nas páginas oficiais da empresa estudada para que pudessem corroborar as falas dos entrevistados.

#### **4 RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO**

A análise dos dados é um processo que envolve a consolidação, redução e interpretação do que foi dito pelos entrevistados, assim como o pesquisador observou em suas entrevistas e leu em documentos coletados, a fim de atribuir sentido e significado (Merriam, 2009).

Por ser uma empresa de tecnologia e possuir em seu portfólio uma plataforma que permite o desenvolvimento e criação de soluções para “qualquer” aplicação, a empresa possui em sua base de clientes muitos desenvolvedores. Esses utilizam as soluções para criar e programar seja para si ou para sua organização. Durante a investigação e coleta de dados com os entrevistados, descobriu-se que a empresa disponibiliza um centro de recursos onde é possível encontrar ferramentas, documentos, biblioteca de códigos e tutoriais para que essas pessoas possam aprimorar seu trabalho.

A empresa oferece uma ampla variedade de recursos de ensino gratuitos, que atingem não apenas profissionais de empresas que já trabalham com a tecnologia, mas também outros públicos, como estudantes em sala de aula, através de parcerias com instituições de ensino, educadores e parceiros, com objetivo de preparar jovens alunos a se tornarem adeptos e conhecedores de diferentes tecnologias.

Na América do Norte, uma parceria foi estabelecida com metade das 200 melhores universidades, com um programa estruturado em ajudar educadores a desenvolverem suas

habilidades através de cursos online. O programa acontece globalmente e promove *workshops* com alunos para que possam operar sistemas, aprenderem lógica de programação, e demais *soft skills* necessários para formar um bom profissional.

Na América Latina são 3400 membros institucionais ativos, com professores sendo capacitados em computação e assim estarem aptos a transmitir o conhecimento aos seus alunos. Evidenciou-se que mesmo com a pandemia global, o programa manteve-se ativo em seu compromisso. Em março de 2020, o programa se adaptou para ministrar aulas virtualmente. Neste programa, muitos funcionários são voluntários para ensinar os alunos nas tecnologias em que os profissionais são especialistas.

Em uma das iniciativas mapeadas pelo pesquisador, a empresa promoveu atividades imersivas juntos a estudantes do ensino médio do Brasil, México, Argentina e Chile. Os escritórios e laboratórios de inovação desses países receberam turmas de 40 alunos da rede pública. Os jovens, com idades entre 16 e 18 anos, trabalharam para criar assistentes digitais focados em resolver problemas de educação e meio ambiente.

Um dos destaques desta edição, a terceira do evento, foi o fato de contar, pela primeira vez, com o componente de voz nos assistentes, disponível graças ao trabalho dos funcionários voluntários, a funcionalidade permitiu uma nova forma de interação com a tecnologia. Os temas dos assistentes desenvolvidos pelos estudantes foram definidos pelas equipes depois de uma sessão de *Design Thinking* liderada também por voluntários. Cerca de 130 voluntários participaram somando os quatro países.

Além de trabalhar na co-criação dos projetos, os voluntários também acompanharam todas as atividades de forma a proporcionar um contato entre os jovens e o mundo corporativo, dando dicas de trabalho e auxiliando e apoiando as diferentes soluções criadas.

No Brasil, por exemplo, o projeto vencedor criado pelos alunos foi voltado para apoiar estudantes com deficiências em determinadas matérias escolares. A solução permitiria usar o assistente digital para encontrar professores ou voluntários dispostos a compartilhar conhecimento, como uma ponte entre mentores e estudantes. O projeto vencedor no Chile também é voltado para educação, em que o assistente virtual permite compartilhar informações entre alunos e pais para estimular maior participação de ambos na vida escolar.

O voluntariado é um programa institucionalizado pela empresa, permitindo que funcionários criem ou participem de projetos em colaboração com organizações sem fins lucrativos e instituições públicas. O programa facilita e incentiva o voluntariado fornecendo ferramentas online de orçamentos para compra de materiais e suprimentos diversos que o requerente possa necessitar em seu projeto específico.

A diretoria de responsabilidade social corporativa define diretrizes foco na (i) educação, com a promoção da educação com ênfase em alunos carentes em ciência, tecnologia, engenharia, arte e matemática; (ii) meio ambiente, formando “equipes verdes”, que além de atuarem em organizações ambientais, realizam sessões educacionais, se envolvem com equipes de instalações locais para promover a reciclagem e eliminar o desperdício, entre outras atividades relacionadas. Neste último tópico, a organização possui metas de médio prazo, que constituem, por exemplo, na redução nas emissões por unidade de energia consumida, redução nas emissões absolutas, redução nas emissões de viagens aéreas de funcionários, uso de energia renovável, engajamento

de seus fornecedores em programas ambientais, redução no uso de água potável e redução de resíduos; e (iii) comunidade, através da prestação de serviços a idosos, famílias, crianças e indivíduos necessitados.

Constatou-se que a empresa estudada também apóia organizações sem fins lucrativos em todo o mundo por meio de doações, patrocínios e subsídios. A própria empresa procura ativamente estas organizações que correspondam às suas áreas de enfoque e estratégia. Neste âmbito, foi constatada a parceria com uma OSC que atua por meio da estratégia de rede em periferias e favelas de todo o Brasil, onde a empresa estudada se comprometeu com aulas de programação, inglês e empreendedorismo durante um ano para jovens moradores de uma comunidade com idades entre 14 e 18 anos, permitindo assim a formação em uma tecnologia amplamente utilizada por diversas organizações, abrindo um leque de oportunidades de trabalho aos jovens.

Sobre colaboração e inovação com outras organizações, *startups* são aceitas em programas de aceleração, podendo obter acesso a plataforma em nuvem de forma gratuita, que em muitos casos contam com integrações prontas para diversos outros sistemas legados de mercado, ajudando substancialmente no tempo e resultado final pretendida por estes negócios. Neste programa cria-se networking através do envolvimento desses empreendedores com uma vasta lista de mentores, especialistas e demais clientes da empresa de tecnologia, ampliando o leque e possibilidades de inovação. O compartilhamento de conhecimento, práticas, tecnologias e estratégia têm objetivo de gerar novas ideias que possam complementar os negócios.

Um dos casos de colaboração com *startups* mapeado neste estudo foi de empresa fundada em 2016, cuja plataforma de empregos tem o intuito de aperfeiçoar os processos de recrutamento e seleção por meio da ferramenta de vídeo e uso de algoritmos inteligentes. A ferramenta desenvolvida pela *startup* ranqueia os perfis mais aderentes a uma vaga a partir de palavras-chave que o recrutador delimita e para tornar o processo mais assertivo, as entrevistas podem ser feitas às cegas, eliminando possíveis vieses inconscientes e garantindo que sejam destacadas somente as reais habilidades do profissional. Essa *HRTech* foi acelerada pela empresa de tecnologia estudada, impulsionando uma solução de impacto social. Além da aceleração, a própria empresa utilizou a ferramenta para seleção de programa de estágio, trazendo perfis diversos, mais plurais e que se encaixassem nos valores da empresa.

Importante ressaltar que muitas dessas agendas com *startups*, clientes, universidades, escolas e demais ecossistema acontecem no laboratório de inovação criado em um ambiente informal fora do escritório principal. O intuito de criação do local pela empresa de tecnologia é trabalhar com soluções e problemas específicos através do conhecimento em *Experience Design*, *Design Thinking*, *Future Vision* e *Storytelling*. Notou-se que a empresa possui uma equipe focada no laboratório, responsável pela tratativa com diversos públicos através da criação de hipóteses transformacionais, modelos destrutivos, geração de protótipos e outras ações que ajudam na preparação e planejamento em diversos cenários, embora qualquer funcionário possa usufruir do espaço e contribuir com suas perspectivas para gerar inovações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar se e como uma grande corporação de tecnologia incorpora iniciativas de inovação social em seus negócios. Os dados permitiram identificar múltiplas iniciativas desenvolvidas. A maioria dos projetos é desenvolvida internamente, enquanto outros por meio do apoio de outras organizações, e assim foi observado o relacionamento de áreas e pessoas internas da empresa estudada em parcerias com organizações diversas.

Entretanto, mesmo com as diversas parcerias com organizações, a participação de outras comunidades e especialistas em discussões internas poderiam ser maiores para originação de novos pensamentos e idéias.

Ao analisamos o manual elaborado pelo Sense-Lab (2017) (Figura 1) e conforme descrito nos resultados obtidos se verifica o envolvimento da corporação de tecnologia com iniciativas sociais por meio de apoio: (i) financeiro, através de doações a diversas instituições, na aceleração de *startups* que podem ter caráter social; (ii) técnica, permitindo *startups*, estudantes, desenvolvedores e instituições educacionais acessarem seus laboratórios, infra-estrutura, desenvolvimento do negócio e produtos e (iii) rede, permitindo esses mesmos atores acessarem também sua rede de clientes, e principalmente mentores e funcionários.

**Figura 1.** Formas de envolvimento de grandes corporações em inovações sociais

NATUREZA	APOIO
FINANCEIRA	Doação
	Dívida (simples ou conversível)
	Participação (equity)
	Primeira compra
	Garantia
TÉCNICA	Acesso a laboratórios / campos de teste
	Acesso a professores e pesquisadores
	Infraestrutura, inclusive espaço
	Metodologia de desenvolvimento de produto
	Metodologia de desenvolvimento de negócio
	Desenvolvimento pessoal de empreendedores
REDE	Acesso a clientes
	Acesso a mentores internos e externos
	Acesso a áreas da empresa

Fonte: Força Tarefa de Finanças Sociais e Sense-Lab (2017, p.12)

Ao analisar Barki et al. (2015) em sua abordagem do papel das corporações multinacionais em relação a inovações sociais, percebe-se através do programa de voluntariado, por ter uma

característica de incentivar funcionários a criarem soluções e projetos, um leve estímulo ao intra-empendedorismo social, incentivando funcionários buscar propósito cada vez mais em seu trabalho além de suas próprias tarefas diárias.

Durante as pesquisas foram analisados relatórios que indicam o percentual de participação de funcionários em projetos sociais criados internamente. E embora tenha o seu aspecto positivo de controle, nota-se que em alguns casos a participação de voluntários e mentores é impulsionada pela medição do relatório, e não necessariamente de forma espontânea.

Pelo tamanho da empresa estudada, existe um capital humano, tecnológico e financeiro imenso que permitiria a empresa ter mais casos e exemplos concretos voltados à inovação social através do fortalecendo e aumento do número de parcerias com demais organizações e instituições.

São percebidas excelentes intenções e ótimas ideias, porém não são necessariamente iniciativas de impacto social alinhadas com a estratégia da empresa. Ainda é necessário encontrar algo que entregue valor concreto à empresa, e não apenas valor emocional e subjetivo. Caso isso não aconteça, corre-se o risco dos projetos e iniciativas atuais terminarem repentinamente como tempo, mudanças de gestão, oscilação do mercado, números, impactando diretamente o orçamento destinado a essas ações específicas.

Um dos questionamentos gerados durante as entrevistas seria a própria criação de uma escola de tecnologia com conteúdo de programação para um segmento específico de a sociedade ter aulas e formações gratuitas, ao invés de ações esporádicas em escolas e universidades.

Verificou-se também através dos últimos processos seletivos, inclusive com a utilização das ferramentas da *startup* acelerada de recrutamento as cegas, que a diversidade na organização vem aumentando cada vez mais, porém ainda impactando principalmente os estágios iniciais de carreira. Pensando que essas pessoas venham a ser futuros líderes, é um ponto essencial para a empresa ter novas formas de pensar, tomar decisões e definir estratégias em médio e longo prazo.

Assim, foram apontadas iniciativas e características de algumas práticas de inovação social na organização estudada. Destaca-se a importância da liderança da empresa e nota-se que a temática é presente em discussões de alta gestão. Por outro lado, um dos pontos levantados como dificultadores no processo de fomentação de iniciativas sociais é o próprio tamanho da empresa, com políticas, burocracias e grande preocupação com *compliance*, por exemplo. De qualquer forma, foi possível notar uma tendência de expansão de oportunidades e iniciativas de inovação social na organização.

Sugere-se a realização de novas pesquisas com outras grandes corporações de tecnologia para identificar demais aspectos e *insights* específicos deste segmento que possam contribuir em iniciativas tanto para o negócio como para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S.; RAI, S. **Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research.** Revista de Administração de Empresas, 2015.
- BARKI, E. **Negócios de impacto: tendência ou modismo?** GV Executivo, v. 14, n. 1, p. 14- 17, 2015.
- BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. **Negócios de Impacto: Um conceito em construção.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 2020
- BLOWFIELD, M.;MURRAY, A. **Corporate responsibility: a critical introduction.** Oxford University Press, 2008.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies.** London: Routledge, 1989.
- CARROLL, A. B. **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.** Academy of Management Review, 4(4), 497-505, 1979.
- CARVALHO, L. C; MACHADO, D.D. P.N. **Ambiente de Inovação: Estudo Comparativo entre três unidades de uma organização do setor metal-mecânico.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 2, n.1, p.47-76, 2013.
- 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.
- 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.
- GENTILE, A. **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências, 2019.** 1ª. ed. São Paulo, ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2019
- GUTIÉRREZ, R.; EZEQUIEL, R.; TRUJILLO, D. **Empresas sociales: ¿una especie en busca de reconocimiento?** Revista de Administración-RAUSP, v41, n.4, p.404-418, 2006.
- 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.
- 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.

- LEE, Y. M.; HU, J. L. **Integrated approaches for business sustainability:** The perspective of corporate social responsibility. *Sustainability*, 10(7), 2318, 2018.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research:** a guide to design an implementation. San Francisco: Joey-Bass, 2009.
- MIRVIS, P.; GOOGINS, B. **Engaging Employees as Social Innovators.** *California Management Review*, 2018.
- 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.
- MONTGOMERY, T. **Are Social Innovation Paradigms Incommensurable?** *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. v.27, n.4, p. 1979-2000, 2016.
- 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.; 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.
- NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P.; VICK, T. E. **Caracterização de processos e desafios de empresas industriais brasileiras na gestão da inovação.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 16, n. 51, p. 163-179, 2014.
- 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.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Creating Shared Value.** *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77, 2011.
- RIDDELL, D.; MOORE, M. **Scaling out, scaling up, scaling deep:** advancing systemic social innovation and the learning processes to support it. Prepared for the J. W. McConnell Family Foundation and Tamarack Institute, Montreal, out. 2015.
- ROSOLEN, T. **Inovação social em grandes empresas:** o processo de incorporação da temática à estratégia de negócio. São Paulo, 2019.

SCHLEMM, M. **Paradigmas para Inovação.** Conduzindo políticas e práticas para o novo estágio. Pesquisa CNPQ, 2014.

TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M.; ROSOLEN, T. **Empreendedorismo Social e Negócios Sociais In:** Empreendedorismo com Foco em Negócios Sociais. Curitiba: Expression, 2015.

VOICA, O. M. STANCU, S. NAGHI, L. E. **Stimulating the Innovative Proposals from Employees.** Ecoforum Journal, v. 5, p.1-8, 2016.

VOORBERG, W. H.; BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G. **A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production:** Embarking on the social innovation journey. Public Management Review. v.17, n.9, p. 333-1357, 2015.