

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

MALCON SANTOS GONÇALVES

ORGANIZANDO-SE PARA GERAR VALOR SOCIAL: processos,
formas e impactos em organizações que investem em inovação social

VITÓRIA

2017

MALCON SANTOS GONÇALVES

ORGANIZANDO-SE PARA GERAR VALOR SOCIAL: processos, formas e impactos em organizações que investem em inovação social

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, na Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia J. d'Angelo

VITÓRIA

2017

MALCON SANTOS GONÇALVES

ORGANIZANDO-SE PARA GERAR VALOR SOCIAL: processos, formas e impactos em organizações que investem em inovação social

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em 06 de junho de 2017.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dra. Márcia J. d' Angelo

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Orientador

Prof. Dr. Sérgio A. P. Bastos

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Prof. Dra. Arilda Teixeira

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

RESUMO

Este estudo identifica e discute a dinâmica de organização e moldagem da inovação social, que abrange as empresas com fins lucrativos que investem em inovação social e as empresas sociais. Tais empresas têm em comum processos, formas e impactos para gerarem transformações sociais e resultados, preferencialmente sustentáveis e duradouros. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa interpretativa cujos dados foram coletados por meio de análise de documentos do Banco do Brasil e da Fundação Banco do Brasil e analisados por meio do método de categorização. Os resultados mostram que uma empresa com fins lucrativos pode se organizar para gerar valor tanto social quanto para o acionista por meio da formulação de uma estratégia que possibilite a atuação dos parceiros em uníssono, objetivando atingir os objetivos comuns, mas sem deixar de lado os objetivos particulares de cada um dos envolvidos. Os processos permitem a concretização e replicação de produtos, serviços e experiências reais comprovadas por meio de uma certificação e premiação de tecnologias sociais, que representam uma das principais formas de identificação e reconhecimento de tecnologias sociais no Brasil. E tais experiências têm gerado impactos tanto para a empresa que investe em inovação social – no seu corpo funcional, nos negócios e na sua imagem – quanto para as empresas sociais na forma de mudanças sociais.

Palavras-chave: Inovação social; Instituição financeira; Estratégia corporativa; Mudanças sociais; Responsabilidade social empresarial.

ABSTRACT

This study identifies and discusses the dynamics of organization and shaping of social innovation, which encompasses for-profit companies that invest in social innovation and social enterprises. These companies have in common processes, forms and impacts to generate social transformations and results, preferably sustainable and lasting. For that, a qualitative interpretive research was conducted, whose data were collected through analysis of documents of the Banco do Brasil and Banco do Brasil Foundation and analyzed through the categorization method. The results show that a for-profit company can organize itself to generate both social and shareholder value through the formulation of a strategy that allows the partners to act in unison, aiming to achieve the common objectives, but without leaving aside the objectives Of each of the parties involved. The processes allow the concretization and replication of proven products, services and real experiences through a certification and award of social technologies, which represent one of the main forms of identification and recognition of social technologies in Brazil. And such experiences have generated impacts both for the company that invests in social innovation - in its functional body, in business and in its image - and for social enterprises in the form of social changes.

Keywords: Social innovation; Financial institution; Corporate strategy; Social changes; Corporate social responsibility.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	07
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1. INOVAÇÃO SOCIAL – CONCEITOS E DELIMITAÇÕES.....	10
2.1.1 Fatores contributivos para a inovação social	11
2.1.2 Fatores restritivos da inovação social.....	12
2.3 PROCESSOS DA INOVAÇÃO SOCIAL	15
2.4 FORMAS DE MATERIALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL.....	18
2.4.1 Características das formas	18
2.4.2 Tecnologias sociais.....	20
2.5 IMPACTOS DA INOVAÇÃO SOCIAL	21
2.5.1. Impactos organizacionais	21
2.5.2. Impactos sociais.....	23
2.5.3. Impactos ambientais	24
3. METODOLOGIA	25
3.1 NATUREZA, TIPO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	25
3.2 OBJETO DE PESQUISA	25
3.2.1 Banco de Tecnologias sociais da Fundação Banco do Brasil	27
3.3 COLETA DE DADOS	28
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	28
4. ANÁLISE DE DADOS.....	32
4.1 OS ATORES SOCIAIS DA DINÂMICA DE ORGANIZAÇÃO DA INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO SOCIAIS.....	32
4.1.1 Banco do Brasil e a sua fundação – empresas que investem na inovação social	33
4.1.2 As empresas sociais	35

4.2	CONCERTAÇÃO: UMA METODOLOGIA PARA INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO SOCIAL.....	36
4.2.1	Visões norteadoras da implementação dos processos de inovação social.....	37
4.2.2	Critérios estratégicos norteadores da implementação dos processos de inovação social.....	39
4.3	OS PROCESSOS DECORRENTES DA ORGANIZAÇÃO PARA INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO SOCIAL.....	41
4.3.1	Processos intraorganizacionais.....	42
4.3.2	Processos interorganizacionais.....	44
4.4	FORMAS DE MATERIALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL.....	48
4.4.1	Produtos, serviços e experiências reais.....	48
4.4.2	Formas replicáveis.....	51
4.5	IMPACTOS NOS NEGÓCIOS E NA SOCIEDADE.....	52
4.5.1	Impactos no Banco do Brasil.....	52
4.5.1.1	Impactos no corpo funcional do Banco do Brasil.....	52
4.5.1.2	Impactos nos negócios do Banco do Brasil.....	53
4.5.1.3	Impactos na imagem do Banco do Brasil.....	56
4.5.2	Impactos na sociedade – as mudanças sociais.....	59
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
6	REFERÊNCIAS.....	64

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

As contribuições das organizações para o desenvolvimento social ganham cada vez mais valor (PÉREZ; DEL BOSQUE, 2012), de forma que a evolução do seu papel na promoção de valores éticos e do bem-estar da comunidade coloca o estudo das relações entre empresas e sociedade no centro das discussões da academia, com destaque para as investigações que tentam estabelecer ligações positivas entre o papel social e os resultados econômicos das organizações (KHAN, 2013; PELOZA, 2009).

Neste contexto, os processos de inovação social – atividades e serviços inovadores cujo objetivo é atender às necessidades sociais (MULGAN, 2006) –, atuam como fatores de integração entre o papel social e a estratégia corporativa de negócios das organizações. O foco são as práticas sociais, a criação de valor social para indivíduos, grupos, organizações e a sociedade como um todo e a geração de novas relações sociais (ALTUNA et al., 2015; MEIJERINK, 2014). Tratam-se de processos mensuráveis e replicáveis de geração, experimentação e implementação de ideias inovadoras (HERRERA, 2015).

Desta forma, as organizações são julgadas levando em consideração o desempenho de seu papel na mitigação dos problemas sociais, que passam a ser percebidos como responsabilidade de todos e não somente do poder público (TAN; TEO, 2000; AGOSTINI et al., 2016). Esse contexto impõe às organizações a participação na promoção da proteção à sociedade. Essa participação direciona os atores sociais a promoverem processos de transformação social que, em muitos momentos, necessitam de mudanças radicais na estrutura organizacional,

principalmente no tocante às metodologias de busca por desenvolvimento social e à eficiência das práticas sociais (CORREIA et al., 2016). Esta nova maneira das empresas abordarem a dimensão social demonstra o desenvolvimento crítico da sociedade, cuja consequência interfere diretamente nos resultados das relações de consumo (TAN; TEO, 2000), diminuindo ou mesmo eliminando as fronteiras entre dimensões econômica, política e social (PÉREZ; DEL BOSQUE, 2012).

A literatura sobre inovação social é bastante extensa, com diversos trabalhos analisando a atuação de organizações sem fins lucrativos na promoção, desenvolvimento e implantação de projetos envolvendo tecnologia social (ALIGICA; HERRITT, 2009). No entanto, os estudos desenvolvidos provem poucas indicações de como projetos de inovação social podem ser iniciados e desenvolvidos em organizações cujo objetivo principal é maximizar o valor econômico (ALTUNA et al., 2015). Além disso, evidências empíricas apontaram uma relação positiva entre inovação social, incremento da vantagem competitiva e ganho de sustentabilidade nos negócios. Apesar disso, a literatura não fornece um entendimento adequado sobre como as organizações com fins lucrativos adotam e integram a inovação social em suas estratégias e operações (HERRERA, 2015). Observa-se que as pesquisas sobre o tema, em sua maioria, analisam dados provenientes de países Europeus, com poucas abordagens em países em desenvolvimento (OGOLA, 2012).

Esse cenário sugere a necessidade de mais pesquisas que tratem de como organizações com fins lucrativos se organizam para integrar os investimentos em inovação social em sua estratégia corporativa. Esse é o foco deste estudo, visto que entender essa dinâmica representa uma contribuição à temática de inovação social, principalmente para compreender como a organização equilibra a geração de valor social e valor econômico.

Diante do exposto acima, esse estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: Como as empresas que investem em inovação social se organizam e moldam a dinâmica entre inovação e transformação sociais?

Para responder esta questão, esta pesquisa tem como objetivo identificar e compreender os processos, formas e impactos deflagrados por uma empresa brasileira que investe em inovação social.

Esta pesquisa pode oferecer subsídios para a literatura, de forma a ampliar a discussão sobre a temática da inovação social e sua inclusão nas estratégias organizacionais em empresas com fins lucrativos. Além disso, por analisar dados provenientes de uma organização brasileira, esta pesquisa avança na exploração do tema, possibilitando meios para comparar o comportamento dos processos de inovação social entre países com diferentes níveis de desenvolvimento econômico. Adicionalmente, espera-se que este estudo possa oferecer informações aos gestores das organizações, principalmente os responsáveis pelo planejamento estratégico, que auxiliem a formular e implementar políticas, que visem viabilizar os investimentos em inovação social.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. INOVAÇÃO SOCIAL – CONCEITOS E DELIMITAÇÕES

A inovação social diz respeito às práticas sociais, desenvolvimento de comunidades e bem-estar da sociedade. Especificamente, trata-se de novas ideias, das quais derivam produtos, serviços e modelos que, simultaneamente, atendam às necessidades sociais e criam novas relações sociais (ALTUNA et al., 2015; MULGAN, 2006), de forma que o propósito final seja criar valor social para os indivíduos, grupos, organizações e a sociedade como um todo (MEIJERINK, 2014).

Em particular, as corporações com fins lucrativos podem gerar valor social por meio de investimentos em inovações sociais contribuindo para a construção de um mundo melhor e, simultaneamente, impulsionar o valor para os acionistas (CHOI et al., 2013). Desta forma, a inovação social ocorre paralelamente aos esforços empreendidos pelas organizações no desenvolvimento de inovações tecnológicas, que objetivam ganho financeiro. Nesse sentido, as empresas avançam nos investimentos para inovação como componente essencial do desenvolvimento e do bem-estar social (KRLEV et al., 2014).

Posto isto, este estudo segue o conceito proposto por Herrera (2015), que adota a interpretação de inovação social como uma iniciativa mensurável e replicável, que utiliza novos conceitos ou novas aplicações de conceitos existentes para criar valor social e valor para os acionistas. Para esse autor, os processos de inovação social devem ser capazes de identificar caminhos, capacidades e barreiras para a geração de ideias, experimentação e implementação.

2.1.1 Fatores contributivos para a inovação social

A base da pirâmide econômica global apresenta diversas oportunidades de negócio, sendo composta por um mercado, muitas vezes pouco explorado, que consiste em dois bilhões de pessoas vivendo com menos de USD 2,5 por dia. Ao entrar em mercados de países em desenvolvimento ou emergentes, as empresas inovam seus produtos e processos e, às vezes, toda a sua empresa (ALTUNA et al., 2015).

Nesse cenário, a inovação social é parte significativa na estratégia global da organização, visto que a sociedade espera que as corporações sejam socialmente responsáveis (HERRERA, 2015). A avaliação dos *stakeholders* é uma variável significativa para o sucesso da inovação. Nesse contexto, as organizações precisam equilibrar o propósito corporativo global, reputação e estratégia, sem deixar de lado as realidades locais. Desta forma, as organizações com características de adaptabilidade que permitem respostas estratégicas às oportunidades e ameaças, aumentam a vantagem competitiva (KRLEV, 2014).

Na relação entre inovação social e o desenvolvimento local, deve-se destacar o papel central dos atores sociais na construção de modelos de governança que permitam a implantação, desenvolvimento e a replicação dos processos de inovação social. Tais atores atuam na mobilização de recursos locais e externos que podem propiciar a mudança e o desenvolvimento das estruturas sociais, tornando possível a inovação social (ESTENSORO, 2015). As mudanças nas relações sociais podem considerar a necessidade de engajamento da comunidade e a própria participação em si já é considerada uma ação de inovação social. As atividades empresariais socialmente inovadoras são parte integrante da renovação e manutenção das

comunidades, na medida em que propiciam a criação de oportunidades para que os atores locais façam diferença para a sua própria situação (MACLEAN et al., 2013). Essa mobilização de atores levará ao cumprimento dos objetivos ao final dos processos de inovação social, dentre eles a criação de valor social (MULGAN, 2006) e também do valor para os acionistas (HERRERA, 2015; CHOI, 2013; PEREZ; DEL BOSQUE, 2012), tornando visível o caráter reflexivo da inovação social (ESTENSORO, 2015).

Toda a cadeia de relacionamentos sociais, essenciais para os processos de inovação social, se relaciona à vitalidade e ao sucesso da renovação econômica territorial e dos processos de aprendizagem coletiva. A inovação social, portanto, envolve mudanças nas relações espaciais, sendo negociada e incorporada a realidade local (BAS; GUILLO, 2015; ESTENSORO, 2015; MEIJERINK, 2014). De acordo com essa explicação, o desenvolvimento dependerá da criação de redes nas quais os atores envolvidos possam transformar seus modos de relacionamento para aumentar seu controle sobre esses modos e seu impacto sobre a evolução (ESTENSORO, 2015; EDWARDS-SCHACHTER et al., 2012).

2.1.2 Fatores restritivos da inovação social

Apesar da afirmação recente de Cajaiba-Santana (2014), chamando atenção para o fato de que a mudança social tem ultrapassado a velocidade da inovação tecnológica, invertendo o ocorrido no século passado, a inovação social ainda encontra muitas barreiras (ESTENSORO, 2015). As restrições se iniciam na própria literatura, visto que embora o conceito de inovação social faça parte da história da humanidade, só recentemente iniciou suas discussões na academia. Em contrapartida, os estudos sobre inovação tecnológica têm permeado as publicações

há muitos anos. Isso demonstra que a ideia de inovação social permanece subdesenvolvida, com pouca atenção dada a sua compreensão. Além disso, grande parte das pesquisas é baseada em evidências não empíricas (CAJAIBA-SANTANA, 2014; ALTUNA et al., 2015), demandando, portanto, mais estudos teóricos e empíricos (MACLEAN; HARVEY; GORDON, 2013; BHATT; ALTINAY, 2013).

A ausência de estudos empíricos sobre a temática da inovação social incorre em um problema que pode restringir o investimento de organizações com fins lucrativos. O retorno aos acionistas, embora seja um fator já considerado por autores, em conjunto com a criação de valor social (HERRERA, 2015), um problema recorrente é a incapacidade de mensuração do retorno deste tipo de investimento (CHOI et al., 2013). Nessa conjuntura, se torna complexo estabelecer até mesmo metas de investimento, visto que a relação entre o investimento em inovação social e desempenho financeiro depende de uma série de fatores, tais como: tamanho da organização, mercado de atuação, condições econômicas, formas de regulação etc. Soma-se a estes argumentos, quando se trata de vinculação entre investimentos sociais e desempenho financeiro, a questão da causalidade: as empresas que já possuem altos níveis de rentabilidade investem em inovação social ou a inovação social faz com que as empresas se tornem altamente rentáveis? (PELOZA, 2009).

Seguindo este enquadramento, as organizações com fins lucrativos que praticam investimentos em projetos de inovação social, possuem um grande desafio ao programar a inovação social e, simultaneamente, avançar na questão dos objetivos corporativos, ou seja, o efeito duplo chamado valor compartilhado (HERRERA, 2015). Nestas circunstâncias, a ausência de uma ferramenta efetiva de mensuração dos retornos de investimentos sociais dificulta a ação por razões cruciais. Primeiramente, a decisão de investir é precedida por uma gama de opções,

por exemplo, educação, geração de renda, saúde, meio ambiente, recursos hídricos, habitação, energia e diversos outros. Para fazer essas escolhas, as iniciativas precisam ser medidas de acordo com algum padrão. Nesse sentido, a ausência de uma ferramenta que transforme as medidas abstratas atribuídas ao investimento social em uma linguagem corporativa se torna um obstáculo de difícil transposição (CHOI et al., 2013; PELOZA, 2009).

Sob esta ótica, pode-se sugerir que programas que não sejam financeiramente quantificáveis estão sujeitos a caprichos da opinião pública, mudanças na liderança e alterações nos ciclos financeiros, além da oposição dos setores responsáveis pela alocação de recursos (BRAVO et al., 2012; PELOZA, 2009). Além disso, sem uma métrica confiável torna-se complicado a transposição de um dos principais paradoxos da gestão da inovação social: o investimento precisa gerar vantagens para os acionistas e, em contrapartida, agregar valor também para a sociedade. No entanto, gerar vantagem para um pequeno grupo pode significar, a princípio, gerar desvantagem para a maior parte da população (ROTH, 2009).

2.3 PROCESSOS DA INOVAÇÃO SOCIAL

Processos são definidos como ações que se realizam continuamente, cujo objetivo é um resultado específico e implica tempo e mudança. Na inovação social, os processos combinam a implementação da RSE e a inovação empresarial. A partir desta ideia, eles podem ser divididos em cinco estágios: avaliação, projeto, desenvolvimento, sistematização e institucionalização e expansão (HERRERA, 2015), mostrado na Figura 1.

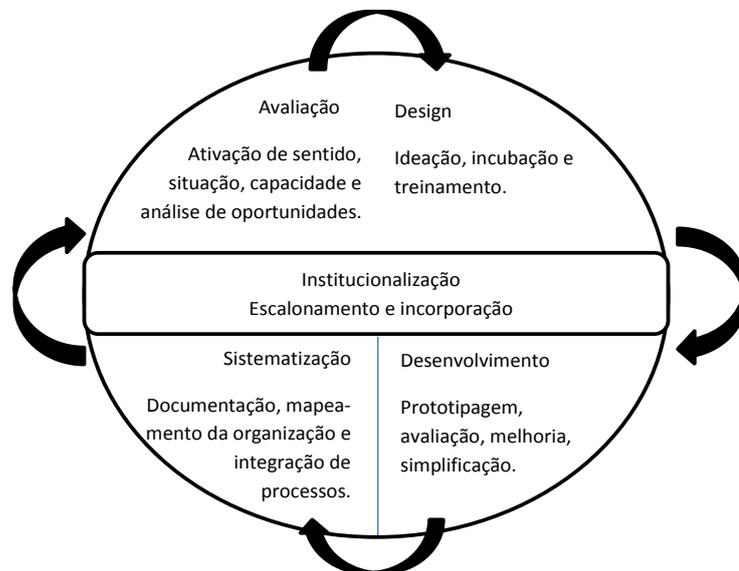


Figura 1: Estágios de um processo de inovação social.
Fonte: Herrera (2015); adaptado pelo autor.

A incorporação da inovação social na organização se inicia com a fase de avaliação, cujo processo envolve a coleta de informações de forma contínua. Esta etapa não possui um final pré-determinado e é uma importante ferramenta de convencimento, capaz de fornecer aos acionistas e setores responsáveis pelos orçamentos informações necessárias para a aprovação e liberação de recursos necessários para os projetos. A fase de design ou ideação é caracterizada pelo

desenvolvimento de pilotos, que nada mais são do que os testes do projeto. Por fim ocorre a institucionalização, fase que envolve a incorporação da inovação em toda a organização (BROWN; WYATT, 2015; HERRERA, 2015; MULGAN, 2006). Cabe destacar que uma solução social pode levar meses, anos ou mesmo décadas para ter sua implementação concretizada (HERRERA, 2015), desta forma uma abordagem sistematizada e disciplinada se torna essencial para que a inovação atinja resultados sociais e organizacionais positivos (HILLGREN et al., 2011).

Este formato de abordar processos, caracterizado pela inovação social, significa uma quebra de paradigmas do conceito de gestão conhecido como reatividade, em que a ação é criada a partir da reação a uma determinada situação. Propicia uma nova reflexão sobre a abordagem da gestão das organizações, para que os processos conduzam a uma pré-atividade, na qual a ação é uma consequência da previsão, levando em seguida à proatividade, ou seja, à ação como inovação (BAS; GUILLO, 2015).

Os sistemas sociais são meios complexos, o que garante um alto grau de dificuldade na elaboração de uma metodologia que atinja o sucesso para todas as etapas do processo. Inicialmente, é preciso entender que a realidade social é um sistema multidimensional, mostrando que qualquer tentativa de interpretação pode considerar que os eventos resultam da convergência de uma cadeia de fenômenos complexos, cujo resultado final também pode ser o processo que originou o fenômeno (BAS; GUILLO, 2015). Neste cenário complexo, a gestão estratégica precisa conhecer a fundo o ambiente social onde se está operando, de forma que a metodologia precisa abordar a construção de um diagnóstico a partir da leitura conjunta das diferentes dimensões do ambiente social (BROWN; WYATT, 2015; HILLGREN et al., 2011).

Diante dessa ampla gama de variáveis presentes nos dados para análise, os empreendedores sociais podem focar em cinco características principais para definição das estratégias para os investimentos em inovação social: preparação, receptividade, recursos, riscos e retornos (DEES et al., 2004), aspectos que vão ao encontro da divisão dos processos por etapas definidos por (HERRERA, 2015).

Nesta conjuntura, inicialmente, a estratégia precisa avaliar se a inovação está pronta para ser disseminada, devendo existir evidências objetivas de seu sucesso. Neste contexto é importante destacar que os processos de avaliação devem ser capazes de determinar se a inovação não depende de liderança ou circunstâncias únicas, visto que ela precisa ser capaz de prosseguir por si só, além de permitir sua replicação em outras comunidades (DEES et al., 2004).

No tocante à receptividade, a estratégia deve assegurar que a inovação seja bem recebida na comunidade alvo, de forma que não haja confrontação entre a solução e os valores ou ideologias locais, sob a pena de criar uma resistência que impedirá seu sucesso. Daí a importância da adoção de uma metodologia que conte com a participação efetiva de diversos atores sociais, principalmente aqueles que serão diretamente beneficiados com a iniciativa (DEES et al., 2004; BROWN e WYATT, 2015; ESTENSORO, 2015).

Os recursos são elementos essenciais à formulação e implementação de qualquer estratégia, inclusive de inovação social. No entanto, neste caso existe um agravante, visto a dificuldade de mensuração do retorno dos investimentos neste tipo de abordagem, (CHOI, 2013; BRAVO et al., 2012; PELOZA, 2009). Assim, os empreendedores sociais precisam quantificar os custos dos investimentos, mensurando a quantidade de recursos necessários para todas as fases etapas do processo. Nesse cenário complexo, uma boa estratégia de redução de custos e

otimização dos recursos é contar com a organização de uma rede de parcerias utilizando as expertises de cada em prol de um bem comum (ESTENSORO, 2015). Em muitas situações, para dar vida aos projetos, diversas organizações contam com o auxílio de recursos provenientes de fundações. Esta forma de angariar fundos pode ser de grande importância para concretização dos projetos, embora seja arriscado confiar neles no longo prazo, visto que as iniciativas precisam ser capazes de garantir sua sustentabilidade financeira por si só (DEES et al., 2004).

Por fim, ainda de acordo com o descrito por Dees et al. (2004), os empreendedores sociais precisam atentar para os riscos do investimento para a organização, analisando principalmente os aspectos decorrentes de uma inovação indevida ou mesmo o não cumprimento dos objetivos. Diante desse cenário, os impactos para a organização precisam ser corretamente avaliados, visto que, dependendo das circunstâncias, as organizações participantes não terão empreendido tempo e dinheiro, mas sim, sua reputação e credibilidade.

2.4 FORMAS DE MATERIALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL

2.4.1 Características das formas

Na arquitetura e no *design*, forma é definida como o aspecto externo ao objeto, ou seja, aquilo que é efetivamente visualizado. Além disso, o conceito pode ser expandido e, em casos de associação de objetos, iguais ou diferentes, a forma refere-se ao arranjo deles, passando assim a constituir um padrão espacial (HILLGREN et al., 2011). Na inovação social, os processos desenvolvidos levam a concretização das melhores ideias geradas na fase do *design* (HERRERA, 2015), que atendam aos requisitos necessários para sua implementação (DEES et al.,

2004), fazendo com que o projeto tome forma. Neste momento, as ideias são transformadas em produtos e serviços reais, testadas e refinadas (BROWN; WYATT, 2015). No entanto, devido à volatilidade das relações sociais (BAS; GUILLO, 2015) e à consequente organização cíclica das etapas das inovações sociais (HERRERA, 2015), estas continuam a mudar, passando por uma fase de aprendizagem e adaptação. Este formato de execução das fases da inovação social se torna essencial, visto que mesmo com a execução eficiente das etapas de planejamento, em alguns casos, a inovação pode se transformar em algo diferente das expectativas iniciais (MULGAN, 2006).

Para entender o fenômeno da concretização da inovação social, é importante destacar, em relação aos atores sociais, que a inovação social pode surgir em todos os setores, no nível da sociedade, das grandes comunidades e regiões, comunidades locais, organizações e dentro de famílias e grupos. Dentro das organizações empresariais, inovações podem ocorrer em indústrias, setores industriais, corporações multinacionais. Em todos os contextos, a capacidade de inovação da organização é um resultado das capacidades de seus indivíduos e dos incentivos para apoiar a organização para alcançar seus objetivos de negócios (DAWSON; DANIEL, 2010). Isso implica que todas as organizações poderiam ter a mesma capacidade de ser socialmente inovadoras (BORZAGA; BODINI, 2014). Assim, interesses comuns podem ser direcionados para as estratégias de organização, enfatizando a união para melhoria do bem-estar (EDWARDS-SCHACHTER et al., 2012). No entanto, mesmo com interesse comum guiando as ações, há a necessidade de um líder disposto a organizar a estrutura, atuando como regente para que todos os parceiros atinjam o “tom” esperado no processo (ESTENSORO, 2015).

2.4.2 Tecnologias sociais

As tecnologias sociais surgem como uma forma de aplicação prática das ciências sociais, o que significa uma quebra de paradigmas, derrubando a muralha conceitual que separa as ciências físicas das ciências sociais. Seu conceito parte do princípio do uso e aproveitamento das forças básicas do “mundo físico” em conjunto com as forças do “mundo social” e coloca-las a disposição para tornar a vida na terra melhor, tendo a tecnologia como ferramenta de construção (ALIGICA; HERRITT, 2009). Neste contexto, cabe ressaltar que a necessidade de urgência na solução de problemas sociais requer a aproximação entre academia e comunidades para incrementar o escopo de conhecimentos e criar a solução adequada a cada situação. Por isso, é desejável uma atenção às soluções locais dadas a problemas locais por meio da participação das comunidades beneficiadas (BROWN; WYATT, 2015). Esta abordagem é factível, visto que a chamada pesquisa operacional não se preocupa em criar um modelo absolutamente verídico do mundo, mas sim o melhor modelo capaz de ser criado, dadas as informações disponíveis (ALIGICA; HERRITT, 2009).

As tecnologias sociais exercem o papel de condutoras das mudanças sociais e representam uma maneira da inovação social tomar forma. Esta formatação pode surgir de maneiras diversas, tais como mudanças nos relacionamentos inter e intraorganizacionais (MEIJERINK, 2014), criação e melhoria de processos, novas formas de relacionamento entre as pessoas, a sociedade e o meio ambiente. Pode ser resumida como alterações diversas que mudam a forma com que as pessoas se relacionam entre si e com o ambiente ao seu redor, nos níveis individual e coletivo (EDWARDS-SCHACHTER et al., 2012). Nesse contexto de novas formas de relações sociais, expressões como iniciativa, autonomia, cooperação, democracia

e diversidade cultural são utilizados nos discursos sobre tecnologia social, cada vez mais visto como uma forma replicável gerar valor econômico e social (HERRERA, 2015; LETTICE; PAREKH, 2010).

2.5 IMPACTOS DA INOVAÇÃO SOCIAL

2.5.1. Impactos organizacionais

O estudo da inovação social se apresenta a partir de diferentes origens e perspectivas, abrangendo diversas esferas dos relacionamentos sociais. Os processos de inovação social possuem reflexos no desenvolvimento regional, na gestão de políticas públicas, na gestão empresarial, na psicologia social e no empreendedorismo social (ALTUNA et al., 2015; MEIJERINK, 2014). Nesse cenário, tanto organizações sem fins lucrativos, como organizações cujo lucro é o objetivo de sua estratégia, possuem papel importante nos processos de inovação social. Por esta linha de raciocínio, diversos estudiosos do campo da responsabilidade social corporativa (ZAHRA, et al., 2009; MULGAN, 2006; ALTUNA et al., 2015; DAWSON; DANIEL, 2010; HERRERA, 2015) destacam que, durante a implementação de suas estratégias de Responsabilidade Social Corporativa, as organizações desenvolvem ações que se encaixam nas definições de inovação social, ainda que embora esse não fosse seu objetivo inicial.

Os processos de inovação social envolvem a criação de espaços de mercado, produtos, serviços ou mesmo processos atrelados a questões sociais, ambientais ou de sustentabilidade (ALTUNA et al., 2015), podendo impactar as estratégias de Responsabilidade Social Corporativa nas empresas (HERRERA, 2015). Nesse contexto, tais processos podem gerar novos modelos de relacionamento entre os

atores sociais, resultando em um processo de aprendizagem e de estreitamento dessas relações de maneira reflexiva, ou seja, com impactos para os dois lados (ESTENSORO, 2015).

Em um estudo sobre bancos europeus, foram encontrados resultados que demonstram que estas organizações tendem a construir a sua identidade baseada em um melhor equilíbrio entre a esfera financeira e a esfera social e que os investimentos em inovação social podem melhorar a percepção dos *stakeholders* sobre a imagem da organização (PÉREZ; DEL BOSQUE; 2012). Ainda no setor bancário, Kaur e Bhaskaran (2015) demonstraram o impacto da inovação social na satisfação dos clientes usuários dos serviços, cujo fator atua como mediador para a percepção de qualidade do serviço. No âmbito da gestão de pessoas, Meijerink (2014) advoga que os processos de inovação social não ocorrem sem a participação conjunta de diversos atores sociais e, no cerne das organizações, os processos de incentivo e preparação para inovar socialmente atuam como ferramenta para promover a melhoria da relação empregado-organização. Tradicionalmente, a relação empregado-organização é vista como a troca de incentivos por organizações com o objetivo de motivar os funcionários a atingir as metas organizacionais.

Diversos autores destacam a importância que as organizações precisam dar à inovação social (MEIJERINK, 2014; MULGAN, 2006; ALTUNA et al., 2015; DAWSON; DANIEL, 2010). Em primeiro lugar, há uma necessidade no aumento da produtividade do trabalho, de forma a assegurar um bom nível de bem-estar e segurança social, haja vista o horizonte tendencioso na redução da força de trabalho ativa devido ao envelhecimento da população global. Apesar do tema já ser debatido em diversos locais do globo e sendo pauta nos contratos de acordo coletivos, deve se estabelecer debates de forma a equilibrar os conceitos “trabalhar duro”, “trabalhar

mais” e “trabalhar de forma inteligente”. Em seguida, surge a necessidade de desenvolver e utilizar as capacidades e competências da força de trabalho potencial para aumentar o valor acrescentado como parte de uma economia competitiva e baseada no conhecimento. As organizações dos diversos segmentos e esferas só podem se beneficiar plenamente da inovação tecnológica se ela estiver inserida na inovação social. Isso precisa ocorrer, pois, analisando os processos de inovação, agrupando inovação tecnológica e inovação social, dados empíricos indicam que entre os projetos que atingiram os objetivos pré-definidos, 75% estavam relacionados à inovação social (POT; VAAS, 2008).

2.5.2. Impactos sociais

As crises econômicas acentuaram as desigualdades sociais, tanto nos aspectos sociais como nos econômicos, aumentando os problemas experimentados por comunidades mais pobres, principalmente em países subdesenvolvidos. Neste contexto, percebe-se um crescimento no interesse político, público e privado em filantropia e investimentos em negócios sociais, por empresas privadas por meio das estratégias de Responsabilidade Social Corporativa. Todos esses atores sociais, juntamente com grupos comunitários, atuam conscientes da sua responsabilidade e de seu papel na resolução de problemas sociais que não foram solucionados por meio de abordagens tradicionais (MACLEAN et al., 2013; LETTICE; PAREKH, 2010)

A literatura traz diversas iniciativas bem-sucedidas de inovação social que culminam em um impacto positivo na melhoria das condições sociais. Este prospecto inclui ações voltadas para segurança em bairros, Wikipedia e universidade aberta, cuidados com a saúde, microcrédito, promovido principalmente por instituições financeiras, movimento do comércio justo, desenvolvimento de moradias, projetos de

energia limpa como parques eólicos, cooperativas de consumidores e produtores e muitas outras (MULGAN, 2006).

Sob a ótica do desenvolvimento territorial, a inovação social atua em três frentes. Primeiramente, a inovação social se relaciona com a satisfação das necessidades básicas das partes interessadas. Em seguida, a inovação social atua na capacitação dos atores locais demonstrando características de empoderamento e emancipatório dos processos de transformação. Este fator resulta no impulso das visões e intenções objetivando mudanças no meio social. Por fim, as relações sociais e de poder são adequadamente modificadas entre os atores da comunidade e os modos de governança resultantes deles agregam um novo valor ao esforço coletivo (ESTENSORO, 2015).

2.5.3. Impactos ambientais

Os sistemas sociais surgem a partir de complexas relações entre variáveis diversas, incluído fatores econômicos, políticos, ambientais e outros. Todas essas variáveis estão de alguma forma correlacionadas, de maneira que variações podem influenciar as demais dimensões do sistema (BAS; GUILLO, 2015). Neste contexto, diversas soluções para o enfrentamento de desafios relacionados ao meio ambiente surgem como resultado de inovações sociais, tais como transporte e reaproveitamento de resíduos, respostas a problemas relacionados a poluentes, a degradação ambiental e outros (MULGAN, 2006; CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Devido à relação de causalidade, característica as variáveis que compõe os sistemas sociais, a criação de soluções voltadas para questões ambientais tendem a gerar impactos nas dimensões sociais e econômicas. Desta forma, problemas de saúde causados pela poluição atmosférica ou pela eliminação ineficaz de resíduos,

enchentes oriundas do assoreamento de rios, uso inadequado de pesticidas agrícolas e diversos outros afetam diretamente a qualidade de vida da população e por consequência a economia como um todo (POL; VILLE, 2009).

A interligação entre questões sociais e ambientais podem propiciar soluções mútuas por meio da aplicação da participação das comunidades e da valorização do conhecimento local (ESTENSORO, 2015). Assim, as inovações sociais podem ser testadas em iniciativas de pequena escala para uma posterior ampliação e replicação (HERRERA, 2015; MURRAY et al., 2010).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1 NATUREZA, TIPO DE PESQUISA E METODOLOGIA

Este trabalho realizou uma pesquisa qualitativa interpretativa objetivando identificar e compreender os processos, formas e impactos deflagrados por uma empresa brasileira que investe em inovação social. A pesquisa qualitativa é definida como o tipo de metodologia que permite contribuir e interpretar profundamente a realidade social, levando em consideração as circunstâncias sociais e materiais dos indivíduos, bem como suas experiências, perspectivas e histórias (MERRIAM, 1998; PEREZ; DEL BOSQUE, 2012).

3.2 OBJETO DE PESQUISA

A seleção da organização a ser estudada levou em consideração uma combinação do interesse teórico, de forma a responder aos questionamentos levantados pela pesquisa, associado ao histórico de sua atuação e investimentos em inovação social. O setor bancário é considerado um expoente na busca pelo lucro, visto que sua atuação é mapeada basicamente pela intermediação financeira (PEREZ; DEL BOSQUE, 2012), o que se ajusta perfeitamente no objetivo de estudo de organizações com fins lucrativos. Além disso, o setor bancário é um segmento de mercado presente em todo território nacional, cujos clientes já ultrapassam os 60% da população brasileira (FEBRABAN, 2015). Ao mesmo tempo, essas instituições estão submetidas a uma rígida regulação, uma uniformidade de produtos e serviços,

são totalmente sensíveis a crises financeiras e ainda precisam se adaptar constantemente às mudanças no comportamento do mercado consumidor (BEENA; KHOSLA, 2015; HÖBE, 2015). Estes fatores tornam este segmento uma boa amostra para atender as definições da pesquisa.

Nesse segmento de mercado, destaca-se a atuação do Banco do Brasil S/A, uma das maiores instituições financeira do país, fundada a mais de 200 anos e que atua na gestão e investimentos em projetos de inovação social. Analisando a gestão da RSE do BB e também por meio da FBB, diversos fatores tornam evidente a preocupação e a dedicação da empresa na melhoria da condição social do país, inclusive com destaque a reconhecimento por meio de prêmios e presença em relatórios de práticas de RSE. Por exemplo, o Banco do Brasil está listado no ISE BM&FBovespa desde a sua primeira carteira em 2005, e compõe a carteira do Índice Carbono Eficiente – ICO2 desde a sua criação, em 2011. Além disso, por meio da Fundação Banco do Brasil foram realizados, no período de 2004 a 2015, quase seis mil projetos e investimentos sociais que totalizam 2,3 bilhões de reais (BANCO DO BRASIL, 2017; FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

3.2.1 Banco de Tecnologias sociais da Fundação Banco do Brasil

Com base neste compromisso em relação à RSE, o desenvolvimento de inovações sociais é um dos mais importantes elementos da estratégia social do BB. Essas inovações emergem principalmente por meio do banco de tecnologias sociais da FBB, classificadas de acordo com a metodologia Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), desenvolvida pela empresa.

O Banco de Tecnologias Sociais é composto por uma base de dados que traz informações sobre as tecnologias sociais certificadas no âmbito do Prêmio

Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social apresentando soluções para demandas sociais, desenvolvidas por instituições de todo o País. As informações sobre as tecnologias sociais abrangem o problema solucionado, a solução adotada, a forma de envolvimento da comunidade, os municípios atendidos, os recursos necessários para implementação de uma unidade da Tecnologia Social, entre outros detalhes.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados para análise foram coletados em fontes secundárias e se referem basicamente compostos a documentos institucionais públicos, internos e externos pesquisados junto ao BB e FBB. Esses documentos foram analisados devido sua importância na representação do sistema e estrutura da organização (VERGARA, 2015). Os documentos externos eram relatórios de sustentabilidade e arquivo de banco de dados das tecnologias sociais certificadas pela FBB, cuja base de dados é composta por 850 certificações nas mais diversas áreas de atuação. Deste universo apresentando, foram selecionados para análise 52 tecnologias sociais, que além de certificadas foram vencedoras do prêmio FBB de tecnologia social. O escopo de análise abrange todos os vencedores, desde a criação do prêmio em 2001. Os documentos internos foram obtidos no acervo da organização empregado em treinamentos internos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise de dados foi empregado o método de análise de conteúdo, que permite a identificação de tudo aquilo que está sendo dito sobre uma determinada temática. Este método consiste em um conjunto de técnicas de análise das

comunicações por meio de procedimentos sistematizados que possibilitam inferir informações diversas relativas a aspectos variáveis, de acordo com o objetivo pré-determinado (VERGARA, 2015).

Os dados coletados foram também analisados pelo método de categorização e codificação proposto por Flores (1994), em que se criam subcategorias, categorias, metacategorias e define as relações entre elas. A categorização foi baseada nas discussões levantadas no referencial teórico. Para a codificação optou-se por uma nomenclatura por meio de um código de três letras.

Esses dados foram tabulados para fins de análise das inter-relações entre as categorias e metacategorias aplicadas a partir do referencial teórico discutido no capítulo 2. Os quadros 1, 2 e 3 a seguir, demonstram o resultado encontrado:

Categorias	Descrição
ADS	Atuação em Desenvolvimento sustentável (DS): reconhecer os gestores que conduzem em suas agências Plano de Ações em Desenvolvimento Sustentável (PADS) com o status validado e/ou Plano de Negócios Desenvolvimento regional sustentável (PNDRS) em implementação
CDS	Cultura DS: tem como objetivo disseminar conhecimentos em RSA e DS, reconhecendo os gestores (Gerente Geral e Gerente de Negócios) que realizam a capacitação proposta na Trilha Sustentabilidade Liderança
CTS	Certificação de tecnologias sociais
ECD	Sensibilização, escolha da atividade, equipe gestora DRS, diagnóstico, plano de negócios DRS, análises, implementação, monitoria e avaliação
GRS	Gerenciamento dos riscos de um sistema evidenciando tendências, oportunidades e ameaças à sustentabilidade
IAP	Desenvolvimento de instrumentos de avaliação e performance
IRG	Ecoeficiência: incentivar e reconhecer os gestores que reduzem consumo de recursos (Papel A4, Energia, Água) e façam gestão de resíduos sólidos recicláveis em suas dependências
ISP	A transparência e divulgação das informações sobre o Investimento Social Privado do BB é garantida por meio da divulgação pública completa (preferentemente auditada), objetiva, tempestiva e igualitária
MAC	Monitoramento e a avaliação contínua dos resultados e impactos do investimento social privado são realizados mediante indicadores-chave de desempenho
MAD	Monitoramento e avaliação do padrão de desenvolvimento alcançado
MRS	Mapeamento da realidade de um sistema (país, região, território, município, empreendimento ou organização).
OTD	Orienta tomadores de decisão na implementação de políticas e ações necessárias para impulsionar negócios com os parceiros diversos
PFO	Otimização da participação de forma orquestrada com os demais parceiros

VIG	Variáveis que possuem força para produção de impacto para os membros do grupo: aspectos sociocultural/demográfico, tecnológico, natural, político legal, econômico, infraestrutura
------------	--

Quadro 1: Categorias de processos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Categorias	Descrição
AAC	Foco em atividades ambientalmente corretas
AEV	Foco em atividades economicamente viáveis
ASJ	Foco em atividades socialmente justas
DRS	Instituição de metodologia alinhada à estratégia corporativa, cuja característica é equilibrar desenvolvimento econômico, social e ambiental
DSR	Estratégia negocial de desenvolvimento regional sustentável rural
DSU	Estratégia negocial de desenvolvimento regional sustentável urbano
IBF	Promover o alinhamento e a interação do Banco do Brasil e da Fundação Banco do Brasil no que se refere às ações de desenvolvimento social das comunidades onde atuam
PDS	Investimento social Privado – Promover o desenvolvimento sustentável das comunidades
PTS	Prêmio Fundação BB de Tecnologia Social
RDC	Respeito à diversidade cultural
VCL	Valorização das características locais
VDF	Visão de futuro
VDN	Visão negocial
VTR	Visão territorial

Quadro 2: Categorias de processos. (Continuação).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Categorias	Descrição
PSE	Produtos, serviços e experiências reais
PTS	Prêmio Fundação BB de Tecnologia Social - "identificar, certificar, premiar e difundir tecnologias sociais já aplicadas, implementadas em âmbito local, regional ou nacional, que sejam efetivas na solução de questões relativas a alimentação, educação, energia, habitação, meio ambiente, recursos hídricos, renda e saúde".
MAQ	Metodologia de Avaliação da Qualidade e Efetividade dos Planos de Negócios DRS
FOR	Formas replicáveis

Quadro 3: Categorias de formas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Categorias	Descrição
ABC	Aumento da base de clientes
CVE	Influência na relação positiva entre sustentabilidade e criação de valor para a empresa
DDI	Diminuição da inadimplência
DDN	Diversificação dos negócios
FDC	Fidelização de clientes
ISE	Elegibilidade da organização para integrar a carteira do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa
MEO	Melhoria da eficiência operacional
TEM	Melhoria dos processos de trabalho em equipe
NDS	Geração de negócios duradouros e sustentáveis
PDM	Adequação da organização ao artigo 192 da Constituição Federal Brasileira
SDF	Satisfação dos funcionários
VDM	Valorização da marca (estratégia de branding)

Quadro 4: Categorias de impactos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DE DADOS

A Figura 2 mostra a dinâmica de organização e moldagem da inovação social, que abrange as empresas que investem em inovação social e as empresas sociais, que, por sua vez, têm em comum processos, formas e impactos para gerarem transformações sociais e resultados preferencialmente sustentáveis e duradouros.

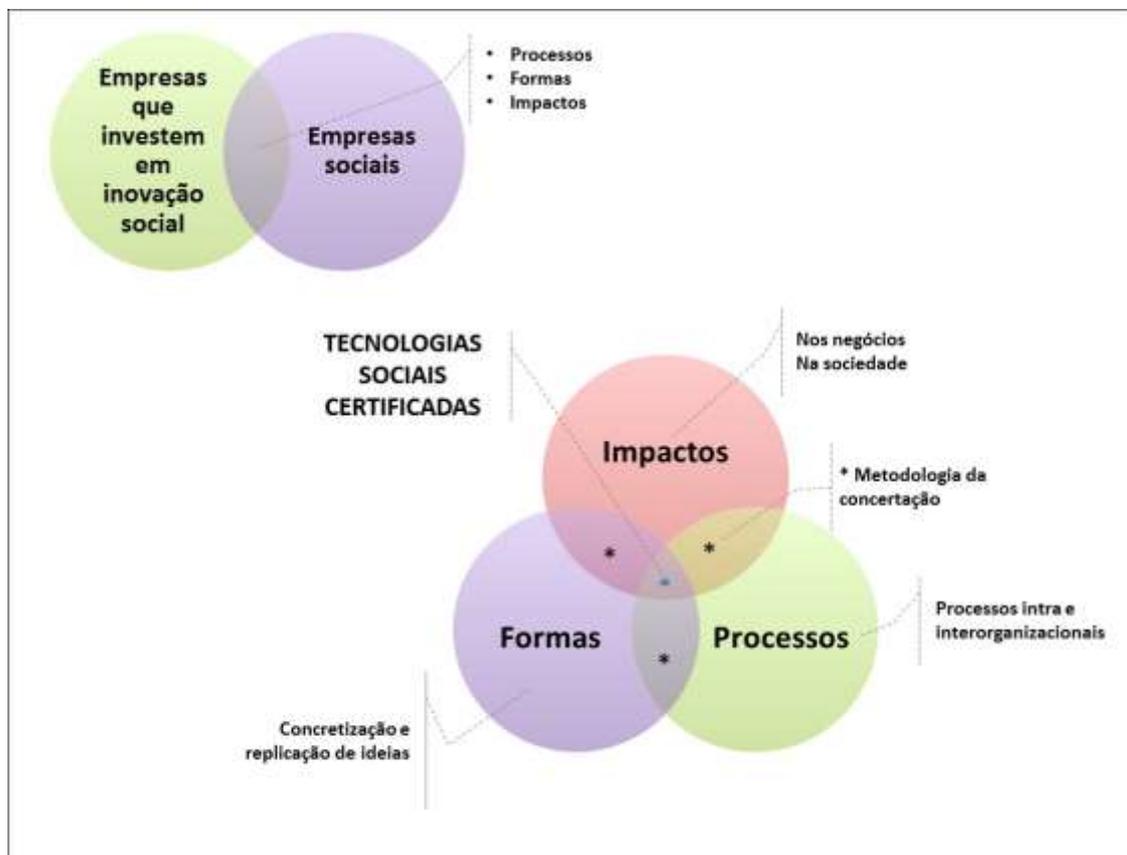


Figura 2: Dinâmica de organização e moldagem entre inovação e transformação sociais entre as empresas que investem em inovação social e as empresas sociais.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1 OS ATORES SOCIAIS DA DINÂMICA DE ORGANIZAÇÃO DA INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO SOCIAIS

4.1.1 Banco do Brasil e a sua fundação – empresas que investem na inovação social

O Banco do Brasil é classificado como uma sociedade de economia mista, ou seja, uma pessoa jurídica de direito privado, constituída por capital público e privado. Para se enquadrar nessa classificação, a parte do capital público deve ser maior, de forma que a maioria das ações deve estar sob o controle do Estado. Neste contexto, no decorrer de sua existência, o Banco do Brasil tem se engajado em ações voltadas para o desenvolvimento social.

No que tange a estratégia negocial de desenvolvimento regional sustentável (DRS), sua criação foi deflagrada por dois fatores: inicialmente, como agente financeiro do Governo Federal, a organização se destaca como um braço da União para apoio e promoção de programas voltados para o desenvolvimento social e a redução de desigualdades. O espectro de atuação envolve práticas voltadas para a promoção da cidadania, promoção de conhecimentos e principalmente as tecnologias sociais (BANCO DO BRASIL, 2008; ALIGICA; HERRITT, 2009); um segundo fator motivador na criação da estratégia DRS é a defesa da organização da tese de que o uso de ferramentas econômicas, tais como o microcrédito (MULGAN, 2006; ALTUNA et al., 2015; OGOLA, 2012) como uma forma de reduzir o número de pessoas que vivem na linha de pobreza, propiciando-lhes assim uma vida melhor. Este fator pode ser significativo, pois tende a proporcionar estabilidade econômica, além de contribuir para reduzir conflitos sociais decorrentes da desigualdade, inclusive índices de criminalidade (POT; VAAS, 2008), proporcionar a continuidade do sucesso das organizações, principalmente decorrente da expansão de mercado proporcionada pelas parcerias (ESTENSORO, 2015).

Uma das principais estratégias do Banco do Brasil para investimento em inovação social é a atuação diretamente em comunidades, por meio da construção de redes de relacionamento locais (BAS; GUILLO, 2015; ESTENSORO, 2015; MEIJERINK, 2014, EDWARDS-SCHACHTER et al., 2012). Para a organização, esta é uma forma efetiva de contribuir com geração de riqueza e renda e o consequente desenvolvimento do país, sempre baseado nos princípios da sustentabilidade:

Mobilizar, articular, desenvolver e gerir ações sustentáveis de inclusão e transformação social, contribuindo para a promoção da cidadania, mediante ações de apoio, incentivo e patrocínio nas áreas de Educação, Cultura, Saúde, Assistência Social, Recreação e Desporto, Ciência e Tecnologia, e Assistência a Comunidades Urbano-Rurais (Missão Fundação Banco do Brasil, Fundação Banco do Brasil, 2017).

O Banco do Brasil, na qualidade de instituidor e principal patrocinador da Fundação Banco do Brasil, repassa-lhe recursos, conforme suas disponibilidades orçamentárias e financeiras, com base em critérios estabelecidos estatutariamente, na faixa entre 0,3% a 5% de seu Resultado Operacional do último exercício encerrado (Diretrizes do investimento social privado, Banco do Brasil, 2017).

A Fundação Banco do Brasil (FBB), criada em 1985, é uma alternativa para intensificar o apoio do Banco do Brasil ao desenvolvimento social brasileiro. Desde sua criação, a FBB atua como mobilizadora de diferentes atores sociais, integrando e compartilhando conhecimentos (HERRERA, 2015; MEIJERINK, 2014; DAWSON; DANIEL, 2010), de forma a identificar e mobilizar diferentes atores sociais na busca por soluções efetivas para aspectos fundamentais do desenvolvimento sustentável das comunidades brasileiras.

A partir de 2001, seus investimentos sociais passaram a ser orientados pela aplicação e replicação de tecnologias sociais (ALIGICA; HERRITT, 2009; BROWN; WYATT, 2015; LETTICE; PAREKH, 2010):

Produtos, técnicas ou metodologias replicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social. É um conceito que remete para uma proposta inovadora de desenvolvimento, considerando uma abordagem construtivista na participação coletiva do processo de organização, desenvolvimento e

implementação. Está baseado na disseminação de soluções para problemas voltados a demandas de alimentação, educação, energia, habitação, renda, recursos hídricos, saúde, meio ambiente, dentre outras. As Tecnologias Sociais podem aliar saber popular, organização social e conhecimento técnico-científico. Importa essencialmente que sejam efetivas e reaplicáveis, propiciando desenvolvimento social em escala (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

Essa forma de abordar o investimento social, a partir de tecnologias sociais, proporcionou à FBB uma forma de estimular práticas que materializam as inovações sociais ampliando sua capacidade de atuação, propiciando atingir as camadas mais vulneráveis da população. Está ancorada no respeito cultural, na solidariedade econômica, no protagonismo social e no cuidado ambiental.

4.1.2 As empresas sociais

As empresas sociais são as “instituições legalmente constituídas, de direito público ou privado, sem finalidades lucrativas” (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017). Na prática, sua atuação é possível devido à diversificação de fontes de receita, oriundas principalmente de parcerias com o setor público e privado. Especificamente neste caso, financiamentos realizados por meio de fundações. Por exemplo, a Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (Pelotas/RS); Diocese de Santarém (Santarém/PA); Instituto Elos (Santos/SP), dentre muitas outras.

As relações entre essas empresas sociais, que desenvolvem as tecnologias sociais e a Fundação Banco do Brasil, que certifica tais tecnologias, têm em comum os processos, as formas e os impactos. E a congruência desses elementos geram as 850 tecnologias sociais certificadas pela Fundação Banco do Brasil, classificadas em alimentação (70), educação (283), energia (13), habitação (24), meio ambiente

(102), recursos hídricos (62), geração de renda (187) e saúde (109), conforme mostrado na Figura 2 acima.

Introduzidos os atores sociais da inovação social em discussão nesta pesquisa, a seguir, é apresentada a dinâmica – processos, formas e impactos – de organização e moldagem entre inovação e transformação sociais das empresas que investem em inovação social (Banco do Brasil/Fundação Banco do Brasil) e as muitas instituições de direito público ou privado (as diversas empresas sociais participantes), para gerar a certificação dessas 850 tecnologias sociais.

4.2 CONCERTAÇÃO: UMA METODOLOGIA PARA INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO SOCIAL

Para o Banco do Brasil, as inovações sociais se iniciam a partir do envolvimento de todas as partes interessadas, desde os funcionários até os beneficiários finais das tecnologias sociais. Os processos voltados à relação com os parceiros se iniciam por meio da sensibilização dos atores sociais, passando pela escolha da atividade, implementação e avaliação (HERRERA, 2015), tendo como base o princípio participativo da metodologia, que a organização denomina *concertação*. Para o Banco do Brasil, concertação tem o sentido de “orquestração, parceria, articulação e mobilização de atores socioeconômicos” (BANCO DO BRASIL 2017), intervenientes diretos ou indiretos da atividade produtiva, podendo ser da área governamental, da iniciativa privada e da sociedade civil, com ou sem fins lucrativos, em prol de um objetivo comum e maior que é o desenvolvimento sustentável de determinada região (ESTENSORO, 2015; MACLEAN et al. 2013; MEIJERINK, 2014; EDWARDS-SCHACHTER et al., 2012).

O Banco do Brasil tem por objetivo, com a Estratégia Negocial de DRS, otimizar a sua participação em soluções para o desenvolvimento

sustentável do país, de forma orquestrada com os demais parceiros e com foco nas cadeias de valor, por meio de ações específicas para diferentes potencialidades regionais (Banco do Brasil, 2017).

Essa metodologia abarca as visões e os critérios norteadores da implementação dos processos de inovação social, discutidos a seguir.

4.2.1 Visões norteadoras da implementação dos processos de inovação social

A organização extrapola seu papel de intermediador financeiro, passando a atuar como um agente social catalisador das potencialidades dos diferentes atores e como fomentador e articulador de novas iniciativas de desenvolvimento local. Esta estratégia permite que a organização use ferramentas disponíveis, como acesso ao crédito, mas vai além delas, atuando com formatos específicos para enxergar a inovação social e seu uso no desenvolvimento (ALTUNA, 2015, CHOI et al., 2013; PEREZ; DEL BOSQUE, 2012), baseada em três visões estratégicas: territorial, negocial e de futuro.

A **visão de território** não significa unicamente o espaço físico e sim, a configuração resultante das relações entre os atores sociais e os interesses que permeiam essas relações, desta forma, um mesmo espaço pode resultar em diversos territórios. Como uma forma de se integrar nessa dinâmica, o BB utiliza de sua presença massiva na maioria dos municípios brasileiros, por meio de suas agências, como uma forma de implementar seu investimento em inovação social. Essa estratégia é eficaz diante da complexidade das relações sociais (BAS; GUILLO, 2015), visto que por fazer parte da localidade, a agência acaba por se apropriar de suas características que, somadas às propriedades da organização,

resultam em um amalgama capaz de realizar a integração entre a organização e a localidade (ESTENSORO, 2015).

Na prática, o papel da agência é atuar em uma determinada área geográfica, podendo contemplar um ou mais bairros ou cidades. Essa região é a referência da organização para sua atuação em inovação social. Neste cenário, cabe ao gestor da agência, conjuntamente com os parceiros, realizar uma análise aprofundada deste território, de forma a identificar suas potencialidades apontando as características que possam de alguma forma contribuir com a inovação. A importância deste tipo de abordagem é demonstrada no trecho de vídeo institucional descrito abaixo:

Esse mapeamento proporciona uma visão sistêmica das atividades praticadas no território e auxilia a traçar os limites da ação de DRS, apontando se há ou não necessidade de se estruturar uma ação que extrapole o território inicialmente considerado, envolvendo outras agências, outros parceiros e outros atores sociais, num processo denominado pelo BB de integração (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2017).

A **visão comercial** aborda a atividade produtiva, capaz de gerar excedente financeiro, proporcionando o pagamento dos custos oriundos da atividade. E, por meio do retorno do capital investido, propiciar novos investimentos na atividade, visando seu crescimento e continuidade. Essa abordagem considera o potencial de crescimento da atividade, a convergência dos objetivos traçados e as expectativas dos parceiros, bem como a contribuição da estratégia no cumprimento dos objetivos inerentes aos negócios do Banco, na forma de ganhos econômicos, de imagem, de mercado e outros (HERRERA, 2015).

No que se refere ao BB, a visão comercial será concretizada na medida em que a estratégia DRS proporcione a ampliação da sua base de clientes, o incremento da carteira de crédito e a minimização de riscos, o fortalecimento de sua imagem, a aproximação com entes públicos e a identificação de negócios ao longo de toda a cadeia de valor (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2017).

A organização trata a **visão de futuro** como uma síntese das aspirações dos atores envolvidos na implementação da inovação social, que deve permitir alcançar o objetivo desejado para a atividade e para todos os envolvidos (ROTH, 2009), baseado num determinado horizonte temporal. Sua construção deve se basear nos conceitos de sustentabilidade, contemplando questões relacionadas à atividade produtiva, ao meio ambiente, aos atores envolvidos no processo e à diversidade cultural (MULGAN, 2006).

4.2.2 Critérios estratégicos norteadores da implementação dos processos de inovação social

Como a organização estabelece que as inovações sociais precisam se enquadrar em critérios definidos na estratégia para investimento social, desta forma o tripé do DRS determina que as atividades apoiadas precisam ter **foco em atividades economicamente viáveis** (HERRERA, 2015), ou seja a inovação social precisa apresentar capacidade para gerar excedentes que permitam, dentre outros, remuneração adequada dos capitais investidos; realizar novos investimentos, que permitam inclusive atualizações tecnológicas; cumprimento de obrigações legais; pagamento de salários adequados; e independência de capitais externos para sua continuidade.

Paralelamente, para a organização, a inovação deve ser capaz de gerar oportunidades de melhoria de vida, principalmente para a camada mais carente da população, possibilitando a inclusão social desse público. Para isso a inovação precisa ter **foco em atividades socialmente justas** (MULGAN, 2006). Este aspecto é extremamente importante para a concretização dos impactos negociais da inovação social na organização, visto que dentre as melhorias possíveis nas

condições de vida deste público está a bancarização, o que significa abertura de novos mercados para a instituição financeira prestar serviços e realizar investimentos (KRLEV et al., 2014).

Por fim, os projetos apoiados pela organização não podem produzir riscos para a natureza ou devem de alguma forma permitir que esses riscos, caso existam, possam ser diminuídos ou completamente eliminados com a adoção de ações adequadas, ou seja, o foco do investimento deve estar em **atividades ambientalmente corretas** (MULGAN, 2006; CAJAIBA-SANTANA, 2014). Essas premissas vão ao encontro da visão de futuro definida pela organização, principalmente porque o desenvolvimento social envolve uma intrínseca teia de relacionamentos onde todos os membros são direta ou indiretamente afetados, de forma que questões ambientais representam um ponto em comum para todos os atores sociais (POL; VILLE, 2009).

Além desses fatores, todas as iniciativas devem estar apoiadas no **respeito à diversidade cultural** (MEIJERINK, 2014), ou seja, a inovação desenvolvida precisa observar as crenças, tradições e saberes locais, pois o que atende às necessidades de uma região pode não servir para outra. Para a organização a sustentabilidade só pode ser alcançada por meio do consenso sobre valores e criação de um ambiente com os incentivos adequados, incluindo o aumento de poder das pessoas e das comunidades, assim como proporcionar a elas um senso de propriedade sobre seu plano de desenvolvimento (ESTENSORO, 2015).

Neste contexto, conforme fala do diretor executivo da do Banco do Brasil, é importante ressaltar que:

A promoção do desenvolvimento regional sustentável não é tarefa exclusiva e individual da sociedade civil organizada, da iniciativa privada ou de governos, mas, sim, do conjunto da sociedade em todas as suas formas de

manifestação. Reconhecer este fato implica compreensão e aceitação de que as forças da sociedade unidas terão maiores possibilidades de mudar a realidade dos espaços em que vivem e se desenvolvem (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

Essa união de atores sociais, para a organização é a chamada força motriz e por meio da concertação os atores sociais definem quais são os seus objetivos comuns e como cada parte poderá contribuir nessa construção. A concertação está presente em todas as etapas do processo de inovação social no Banco do Brasil e esta interação entre diversos atores sociais e o sucesso desses investimentos sociais é dependente do atendimento às três visões e aos quatro critérios estratégicos.

4.3 OS PROCESSOS DECORRENTES DA ORGANIZAÇÃO PARA INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO SOCIAL

Os sistemas sociais são meios de grande complexidade. O que gera um alto grau de dificuldade na execução de estratégias que visem cumprir as metas sociais (BAS; GUILLO, 2015; BROWN; WYATT, 2015; MULGAN, 2006). Como uma maneira de atender aos anseios da sociedade, o Banco do Brasil passou a adotar o referencial de sustentabilidade como política, reaprendendo a desenhar seus processos, produtos e serviços à luz dos impactos sociais e ambientais. Trata-se de uma estratégia orientada a aproximar aspectos ambientais e financeiros por meio de inovações em novos processos e modelos de negócios voltados para a melhoria da eficiência com a redução de custos e conhecimento compartilhado (HERRERA, 2015; DAWSON; DANIEL, 2010).

4.3.1 Processos intraorganizacionais

O Banco do Brasil realiza uma série de ações voltadas para o incentivo ao corpo funcional para cumprimento das metas de sustentabilidade. Este item é mensurado por meio de um índice denominado Indicador Sustentabilidade e de Processos e Gestão de Responsabilidade Socioambiental (RSA), cuja pontuação se refere à gestão ecoeficiente de recursos, engajamento com a comunidade do entorno da agência e desenvolvimento de negócios que integrem as dimensões econômica, social e ambiental. O desenvolvimento e o acompanhamento deste instrumento de avaliação e performance é de responsabilidade da Unidade Negócios Sociais e Desenvolvimento Sustentável (UNS), órgão interno ligado à alta gestão.

Este instrumento é um dos itens que compõem o Radar do Gestor, que apresenta o histórico de desempenho dos gestores de agência e possui peso no recebimento de bônus financeiros, além de pontuar, de forma positiva ou negativa, a concorrência interna. Isso é explicitado no relatório anual BB 2015.

Temos ferramentas para acompanhar o cumprimento das metas estabelecidas. O Acordo de Trabalho (Sinergia BB e ATB) agrega um conjunto de iniciativas que estão alinhadas aos nossos princípios de RSA, com destaque para o índice de efetividade social, que tem como objetivo fortalecer a cultura RSA no Banco e ampliar o envolvimento de funcionários em causas sociais e voluntárias. Este índice ampliou o número de funcionários inscritos para exercer atividades voluntárias, incentivou a capacitação no tema e proporcionou aumento da participação em comitês locais que contribuem com o desenvolvimento das comunidades (Relatório anual Banco do Brasil, 2015 – Banco do Brasil, 2017).

O tópico que trata da sustentabilidade no radar é composto por cinco itens descritos abaixo:

Cultura em desenvolvimento sustentável: Item relacionado a disseminação de conhecimentos sobre a temática sustentabilidade, RSA e inovação social. A organização busca reconhecer os gestores de agência que realizam os cursos de capacitação descritos na trilha Sustentabilidade e

Liderança. A trilha é composta por vinte cursos distribuídos em cinco áreas: Histórico, Conceitos e Compromissos; Gestão da RSA no BB e Agenda 21; Voluntariado BB; Estratégia Desenvolvimento Sustentável e Programa Água Brasil.

Atuação em desenvolvimento sustentável: programa de reconhecimento dos gestores que conduzem em suas agências projetos voltados para desenvolvimento sustentável e inovação social por meio da estratégia comercial de desenvolvimento sustentável.

Eco eficiência: incentivar e reconhecer os gestores que reduzem consumo de recursos (Papel A4, Energia, Água) e façam gestão de resíduos sólidos recicláveis em suas dependências.

Negócios Sociais: item que busca a ampliação da atuação da organização em iniciativas economicamente rentáveis por meio de soluções de mercado, com o objetivo de resolver desigualdades socioeconômicas, de forma sustentável, garantindo renda, inclusão produtiva e acesso a serviços públicos.

Alcance Social: incentivar o trabalho voluntário de gestores por meio do reconhecimento aqueles que fazem parte de comitês de voluntários da agência e realizaram ação presencial em uma instituição na comunidade onde atua. (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2017)

Assim, um instrumento de mensuração é relevante para organização ter condições de direcionar recursos para investimentos sociais com maior segurança, mitigando os riscos envolvidos (CHOI et al., 2003; BRAVO et al., 2012; PELOZA, 2009). O gerenciamento dos riscos do sistema proporciona a evidenciação de tendências, oportunidades e ameaças à sustentabilidade e a organização busca implementar esta mentalidade em suas rotinas, conforme pode ser observado em treinamentos internos e também nos relatórios anuais, conforme demonstrado abaixo:

Proporciona então o melhor controle e acompanhamento dos projetos, a maior amplitude de visão dos riscos, a possibilidade de melhor mitigar riscos socioambientais, de reputação, de crédito e legais e a abordagem positiva para acionistas, clientes, funcionários e índices de mercado. Os projetos avaliados pelo BB são enquadrados em uma matriz de risco socioambiental, que identifica impactos e riscos relevantes e medidas de gestão. (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2017).

Os impactos provenientes de mudanças climáticas nas operações de crédito são observados, principalmente, na concessão de financiamento para clientes que usam recursos naturais. Entre os desafios a serem enfrentados, está a definição de rating socioambiental para clientes ou operações que orientam a precificação do crédito segundo as alterações nas características climáticas regionais ou no potencial das diversas atividades econômicas de cada região (BANCO DO BRASIL, 2015, pg. 56).

4.3.2 Processos interorganizacionais

No processo de investimento em inovação social, o Banco do Brasil desenvolve uma série de ações envolvendo outros atores sociais, os quais a organização denomina de parceiros. Todas as ações precisam ser feitas em conjunto, de forma que é necessário um equilíbrio entre os anseios do coletivo e as necessidades individuais dos parceiros. Ou seja, as variáveis que possuem força para produção de impacto para os membros do grupo, como os aspectos sociocultural/demográfico, tecnológico, natural, político legal, econômico, infraestrutura, são levadas em consideração para o planejamento da estratégia.

Empreender o Desenvolvimento Regional Sustentável implica articulação de diversos fatores, desde a constituição de parcerias sólidas e comprometidas, até a obtenção e aplicação de recursos – financeiros ou não – necessários ao desenvolvimento. E é preciso criar um ambiente propício, buscar consenso e construir compromissos (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2017, pg. 31).

Toda essa articulação se inicia por meio da conscientização dos parceiros sobre o metódico processo para concretização do investimento em inovação social: conscientização e sensibilização dos atores sociais, escolha da atividade, formação da equipe gestora DRS, diagnóstico, elaboração do plano de negócios DRS, avaliação técnica, implementação, monitoramento da implementação e resultados e prestação de contas dos projetos de inovação social.

A **conscientização se inicia com a sensibilização**, desta forma, entidades governamentais, organizações não governamentais, órgãos e instituições de apoio ao negócio, lideranças formais e informais e diversos, universidades, empresários e diversos outros atores sociais participam da concertação. Nesse processo, todos

contribuem com novas maneiras de imaginar a comunidade, entender sua dinâmica, debater sobre caminhos a serem tomados, identificar as vocações locais e as atividades produtivas ali desenvolvidas, além de seu potencial e carências, ou seja, permite o mapeamento da realidade de um sistema. Tudo isso com o objetivo de encontrar um novo rumo de atuação que leve à superação das dificuldades que impedem o desenvolvimento, além de orientar os tomadores de decisão na implementação de políticas e ações necessárias para impulsionar negócios com diversos parceiros.

O setor público é um dos principais mercados de nossa atuação, que tem a orientação estratégica baseada no apoio às políticas públicas e ao desenvolvimento socioeconômico do País, colaborando com a gestão pública e com a melhoria da vida das pessoas. Ofertamos soluções de Negócios Financeiros e Sociais, tais como Pronaf, Fies, PMAT, Minha Casa Minha Vida, Crédito para Financiamento de Programas, licitações e soluções de pagamentos e recebimentos, investimentos, entre outros, com o objetivo de construir um plano de negócios de apoio aos programas de governo e ao desenvolvimento local. Em 2015, atingimos a marca de R\$ 249 milhões concedidos na linha BB Crédito Acessibilidade, relevante ação do Plano Nacional dos Direitos das Pessoas com Deficiência – Viver sem Limite, beneficiando mais de 29 mil pessoas (BANCO DO BRASIL, 2015, pg. 152).

De posse das informações necessárias, ocorre a **escolha da atividade** a ser desenvolvida. O olhar voltado à localidade deve ser o guia para identificação das potencialidades locais, de forma a permitir a escolha da atividade mais adequada dentre as cadeias produtivas existentes, aquelas atividades que mais necessitem do tipo de apoio oferecido pela organização e apresentem as condições favoráveis à implementação da estratégia.

Definidas as atividades produtivas, ocorre a escolha dos agentes que serão os gestores do projeto, a qual é chamada **Equipe Gestora DRS**. Esta equipe será formada pelos diversos atores locais envolvidos, de forma que os interesses dos *stakeholders* sejam devidamente representados. Esta equipe tem como atribuição ser uma porta voz dos agentes sociais envolvidos no processo, garantido que os

parceiros tenham seus interesses atendidos. Os participantes serão responsáveis pela coordenação dos trabalhos e pela gestão do plano de negócios DRS que será elaborado. Para sua composição deve-se buscar identificar pessoas que tenham legitimidade junto aos agentes diretos da atividade produtiva e bom fluxo de comunicação com o grupo que representa (ESTENSORO, 2105).

O processo seguinte é o **diagnóstico**, que é definido pelo levantamento e consolidação das diversas informações acerca das capacidades produtivas locais alvo do projeto. Este é o momento onde se verifica questões relevantes relacionadas às questões sociais, ambientais, tecnológicas, além das características do local, onde a atividade é realizada, principalmente voltadas à legislação e ao mercado.

Realizado o diagnóstico, inicia-se o a construção do **plano de negócios DRS**. Todo o plano é elaborado de maneira coletiva, coordenado pela equipe gestora. A participação dos envolvidos é essencial, visto que neste momento define-se o rumo da estratégia e até aonde os beneficiários querem chegar com a inovação.

O passo seguinte da metodologia consiste na **avaliação técnica** sobre a inovação. Esta análise é realizada pela equipe técnica do Banco do Brasil e da Fundação Banco do Brasil, normalmente composta por funcionários com formação no tipo de tecnologia que será implantada. Neste momento, são avaliadas questões relacionadas à aderência, ou seja, se a proposta se enquadra nos princípios balizadores definidos pelo Banco, como também questões relacionadas aos riscos, considerando cenário econômico, legal, necessidade de crédito e outros. As tecnologias aprovadas são certificadas, estando prontas para serem construídas. T

A **implementação** é quando o plano de negócios DRS é colocado em prática. Neste momento, é esperado que cada ator social tenha pleno conhecimento do seu papel na construção da inovação social (HILLGREN et al., 2011; DEES et al., 2004).

O **monitoramento** é um processo constante presente em cada uma das etapas. Ele contribui para a verificação do cumprimento dos prazos e metas, além de prover o compartilhamento das informações por meio de reuniões periódicas, aproveitando para otimizar a participação de forma orquestrada dos demais parceiros, renovando o compromisso e a disposição para o trabalho por meio do fortalecimento dos laços. O monitoramento também precisa acompanhar alterações nos cenários socioeconômicos, do mercado, tecnologia ou qualquer variável que possa influenciar a inovação, promovendo os ajustes necessários para seu sucesso.

Em 2015, a FBB finalizou estudos para atualizar a mensuração da efetividade dos programas e projetos, identificando um conjunto de indicadores a serem utilizados para a avaliação das ações. Foi concluída a primeira etapa de consolidação da metodologia em sistema informatizado, compreendendo o processo de coleta de dados em formulários, relatórios comparativos para análise das informações e acompanhamento dos processos avaliativos. Esse modelo foi aplicado em avaliação de impacto para avaliar a percepção dos resultados do Projeto Água de Produção – Cisternas de Calçadão e Enxurrada (BANCO DO BRASIL, 2015, p 42).

Outro aspecto importante relacionado aos investimentos em inovação social ocorre no momento da **prestação de contas**. Cada etapa do processo precisa ser claramente apresentada a todos os atores sociais envolvidos no processo, incluído acionistas do BB e a sociedade em geral. Por se tratar de uma organização cujo controle acionário pertence ao governo federal, o BB está sujeito a normatização e controle do tribunal de contas. Desta forma, a transparência e divulgação das informações sobre o Investimento Social Privado do BB é garantida por meio da divulgação pública completa (preferentemente auditada), objetiva, tempestiva e igualitária.

O balanço social da empresa segue o modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), é um demonstrativo publicado anualmente pelas empresas, que reúne informações sobre projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É, também, um instrumento estratégico para avaliar e expandir o exercício da responsabilidade social corporativa. No balanço social a empresa mostra o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e pela

comunidade, dando transparência as atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Sua função principal é, portanto, tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente (Balanço Social Banco do Brasil 2013, BANCO DO BRASIL, 2017).

4.4 FORMAS DE MATERIALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL

4.4.1 Produtos, serviços e experiências reais

Os produtos, serviços e experiências reais precisam resultar em soluções efetivas de transformação social (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017). Dentre as tecnologias sociais analisadas, os produtos abrangem o desenvolvimento de metodologias próprias ou de novas formas de comercialização de produtos. Criação de associações e cooperativas entre as comunidades beneficiadas, por exemplo, o Manejo comunitário do camarão de água doce em Gurupá (PA), financiamento de microempreendimentos colaborativos como o Censo Maré – cartografia, demografia e atividades econômicas (RJ), registros de patentes ocorrida com a tecnologia do Tatame Especial Para Pessoas Com Deficiências Múltiplas e produção de livros falados e outros materiais para crianças com deficiência visual por presos da Penitenciária Estadual de Maringá (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

As experiências são mais profundas como a promoção de educação ambiental e revitalização de terrenos degradados, por exemplo, Agrofloresta baseada na estrutura, dinâmica e biodiversidade florestal, tecnologia vencedora em 2013 oriundas da Barra do Turvo (SP), construção do centro de produção de alimentos e dos restaurantes populares em Toledo (PR), ampliação da produção agropecuária de forma sustentável e com baixo custo, tal como o Uso da silagem de colostro como substituto do leite na alimentação de animais, originária de Pelotas (RS) e vencedora de 2007, *bancarização* da população de baixa renda através do Banco comunitário Muiraquitã de Santarém (PA) e vencedora de 2011). O sucesso

das iniciativas pode ser constatado abaixo, conforme depoimentos dos beneficiários de diversas tecnologias sociais espalhados pelo país, conforme exemplos abaixo:

A Moeda Muiraquitã foi confeccionada artesanalmente, com barro, mas seu principal valor está no objetivo de sua utilização, como troca ou bônus que pode promover a educação ambiental ao mesmo tempo em que abre portas para novos conhecimentos no mundo da cultura digital". É como explica um dos idealizadores da Moeda Social, Jader Gama, coordenador do Projeto Puraqué. "Nossa proposta é que a pessoa junte garrafas pets da sua casa, da sua rua, evitando aumentar a poluição ambiental. A cada 20 pets, a pessoa pode trocar por uma moeda Muiraquitã que dá direito a uma rifa para concorrer a pen drives e a um computador que serão sorteados durante a feira (Tecnologia Social Banco comunitário Muiraquitã – Santarém – PA, FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

Muitos cidadãos não reconhecem as favelas como parte integrada à cidade. Todavia, para que se supere a invisibilidade de um lugar, é necessário que seus moradores também o reconheçam e valorizem o pertencimento a ele. O Censo Maré é, antes de tudo, um meio de discutir as razões de as favelas serem estigmatizadas e de ali serem negligenciados direitos básicos. Ampliar o conhecimento sobre este território significa dar mais visibilidade às milhares de pessoas para as quais o simples ato de declarar o endereço ainda tem efeito desfavorável no contexto da cidade. Esta TS, que privilegia a participação dos moradores e a disseminação de conhecimento, é uma contribuição para aproximar a comunidade da "cidade formal" e para que todos os cariocas reconheçam a Maré como o bairro que, de fato, é. (Tecnologia Social Censo Maré - cartografia, demografia e atividades econômicas, FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

A silagem de colostro é uma tecnologia de extremo valor para o pequeno, médio e grande produtor. São milhares de litros de leite que vão à mesa do consumidor. (Tecnologia Social: Uso da silagem de colostro como substituto do leite na alimentação de animais, FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

"A mudança dentro da agrofloresta é grande demais. Eu vejo a mudança por mim, eu vejo a esperança por mim. Pra mim foi uma mudança fora do sério, é como você virar uma camisa ao avesso. Eu metia veneno, enxada, queimava o cisco todo, pra ficar uma terrinha bem limpinha. E hoje a gente vê depois de 2, 3 anos, a mudança que essa área pegou através do sistema de agrofloresta, da plantação consorciada, através de leguminosas, através de plantas e mais plantas! Deus do céu! (José Baleia, grupo Indaiatuba, associado. Tecnologia Social Agrofloresta baseada na estrutura, dinâmica e biodiversidade florestal, FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017)

Hoje pra mim não tem outra forma de agricultura que não seja no sistema agroflorestal, onde tem vida, fartura, diversidade, renda e ainda contribuímos com o meio ambiente (Ademir, Assentamento Pantanal, Morretes, PR. TS: Agrofloresta baseada na estrutura, dinâmica e biodiversidade florestal, FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

Em 2001, foi criado o Prêmio Fundação BB de Tecnologia Social, que representa uma das principais formas de identificação e reconhecimento de tecnologias sociais no Brasil. Tem como objetivo identificar, certificar, premiar e difundir tecnologias sociais já aplicadas, implementadas em âmbito local, regional ou nacional, que sejam efetivas na solução de questões relativas a: alimentação, educação, energia, habitação, meio ambiente, recursos hídricos, renda e saúde. O Prêmio FBB de Tecnologias sociais

O processo de certificação e premiação ocorre a cada dois anos e todas as tecnologias sociais classificadas passam a integrar o Banco de Tecnologias Sociais (BTS), que pode ser acessado por meio do portal da fundação e disponibiliza com detalhes todas as tecnologias, inclusive com o passo a passo para sua construção, propiciando o compartilhamento do conhecimento, bem como a replicação em outras regiões e comunidades (HERRERA, 2015).

O Banco de Tecnologias Sociais é uma base de dados que contempla informações sobre as tecnologias sociais certificadas no âmbito do Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social. Após a 8ª edição, em 2015, o BTS conta com 850 Tecnologias Sociais certificadas (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

O Banco de Tecnologias Sociais apresenta soluções para demandas sociais, desenvolvidas por instituições de todo o País, que podem ser consultadas por tema, entidade executora, público-alvo, região, UF, etc (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

As informações sobre as tecnologias sociais abrangem o problema solucionado, a solução adotada, a forma de envolvimento da comunidade, os municípios atendidos, os recursos necessários para implementação de uma unidade da Tecnologia Social, entre outros detalhamentos (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

A FBB utiliza uma **metodologia de avaliação da qualidade e efetividade das tecnologias sociais** como uma forma de seleção dos finalistas, tanto para aqueles voltados para o desenvolvimento sustentável urbano e rural. Os inscritos recebem pontuação, a partir de critérios pré-estabelecidos: efetividade, nível de sistematização da tecnologia e resultados qualitativos e quantitativos. Além disso,

são concedidos bônus para as tecnologias que propiciarem a inclusão sócio produtiva dos integrantes e também para aquelas que utilizaram técnicas ou metodologias voltadas à agroecologia, reciclagem de resíduos sólidos, uso sustentável da água ou educação para a inclusão socioprodutiva.

4.4.2 Formas replicáveis

As soluções efetivas devem ser reaplicadas por meio da articulação de parcerias entre os diversos atores sociais (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017). Dentre as formas de transferência são bem abrangentes e vão desde formas simples até meios de replicação mais complexos. Entre as mais simples estão o recebimento de interessados nos próprios locais, vídeos, reuniões, congressos, seminários, livros, visitas técnicas, oficinas, mutirões, cursos, estudos, pesquisas, estágios e vivências. Entre as formas de replicação mais complexas estão encontros de formação dos voluntários/docentes que incluem a manipulação do material de acordo com a grade curricular proposta pelo Ministério da Educação e, pedagogicamente falando, respaldadas em rigor científico como por exemplo a Tecnologia Social Matemática para deficientes visuais através do multiplano.

Temos vídeos demonstrativos de como a Cozinha Social foi implantada até os dias de hoje, tudo que for solicitado é informado, passando pelas diversas secretarias que fazem parte de todo o processo. E sempre oferecemos as explicações necessárias caso o município entre em contato, e ainda serviços de campo de estágio para várias instituições de ensino e região. Em diversas oportunidades a experiência foi repassada em encontros em Brasília para servir de modelo de implantação em outras cidades e estados. Em 2009, a Cidade de Toledo conseguiu o Prêmio Josué de Castro de Boas Práticas de Gestão de Projetos de Segurança Alimentar (TS: Cozinha social e restaurantes populares – Toledo – PR, FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

4.5 IMPACTOS NOS NEGÓCIOS E NA SOCIEDADE

4.5.1 Impactos no Banco do Brasil

Investir em inovação social é um processo complexo por natureza, apresentando diversos desafios para as organizações. Diversos autores (CAJAIBA-SANTANA, 2014; ALTUNA, 2015; CHOI et al., 2013; PELOZA, 2009) concordam que um dos grandes problemas está na mensuração do retorno dos investimentos. No Banco do Brasil, o investimento em inovação social tem revertido impactos positivos em diversas áreas da organização.

4.5.1.1 Impactos no corpo funcional do Banco do Brasil

No Banco do Brasil, os impactos com os investimentos em inovação social se iniciam antes mesmo da conclusão dos projetos. Como o engajamento do corpo funcional é um fator essencial para o sucesso deste tipo de empreitada (MEIJERINK, 2014; ESTENSORO, 2015), a melhoria dos processos de **trabalho em equipe** é um impacto esperado na organização. As etapas para conclusão do processo requerem uma atuação em uníssono de diversos setores da empresa, além da Fundação Banco do Brasil. Esta parceria interna resulta em uma melhoria do modelo de relacionamento intraorganizacional.

É tempo de buscar, e compartilhar com todos, as mais diversas informações, acumuladas – de forma sistematizada ou não – pelos diversos atores. É também hora de ouvir, de propiciar o encontro e de promover o debate, estimulando a participação de todos os intervenientes. (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2017, pg. 32)

Com o significado compartilhado por todos, a renegociação é mais rápida e eficiente, mantendo a organização competitiva. (UNIVERSIDADE COPORTATIVA BANCO DO BRASIL, 2017).

As soluções adotadas para melhoria dos processos de trabalho em equipe trazem melhoras nas relações entre os funcionários, melhorando processos,

diminuindo conflitos e aumentando a **satisfação dos empregados**. Isso ocorre, pois, a inovação social refere-se ao desenvolvimento e implantação de novas práticas associadas à contribuição das pessoas objetivando a criação de valor para o objetivo de criar valor para os indivíduos, grupos, organizações ou sociedade (MEIJERINK, 2014), de forma que todos os agentes ganhem no decorrer e ao final do processo (ESTENSORO, 2015; ROTH, 2009).

Na pesquisa Satisfação do Funcionário no Trabalho, entre as questões mais bem avaliadas orgulho de trabalhar na empresa; compartilhamento dos valores disseminados pelo BB; e as contribuições do trabalho realizado pelo funcionário para a sociedade. (BANCO DO BRASIL, 2015, p. 135-136).

Em 2015, o Portal do Voluntariado BB (www.voluntariadobb.com.br) – plataforma de comunicação e gestão do Programa Voluntariado BB – alcançou 26.350 usuários cadastrados como voluntários, 13.168 ações voluntárias realizadas e 2.143 entidades sociais registradas (BANCO DO BRASIL, 2015, p. 148).

Ainda em relação ao ganho na eficiência operacional, esta vantagem se dá devido à chamada aprendizagem compartilhada (HERRERA, 2015; DAWSON; DANIEL, 2010) oriundas da organização para investimento em inovação social. Além disso, a melhora na relação Empregado Organização, decorrente da inovação social tendem a ser seguidas de um aumento na motivação dos funcionários a atingir as metas estabelecidas pela organização.

Atualmente, 1.422 planos de negócios conduzidos pelas agências beneficiam 645.612 pessoas (físicas e jurídicas) distribuídas por todas as regiões do Brasil. Ministramos curso específico para capacitação de nossos funcionários na Estratégia DRS. São 26.218 funcionários capacitados em todo o País para a aplicação da metodologia, a elaboração e a condução de Planos de Negócios DRS (BANCO DO BRASIL, 2015, P. 84).

4.5.1.2 Impactos nos negócios do Banco do Brasil

Os investimentos em inovação social promovidos pelo Banco do Brasil possuem uma visão negocial, de forma que o apoio da organização visa à criação e

melhoria de cadeias produtivas. Nesse sentido, atividades produtivas podem ser vistas também como atividades econômicas, possibilitando a geração de excedente financeiro capaz de remunerar os custos dos investimentos e manutenção do projeto, possibilitando sua continuidade e também dar retorno sobre o capital, o que possibilitaria novos investimentos na atividade propiciando também seu crescimento (HERRERA, 2015).

Nossos negócios sociais têm como prioridade o desenvolvimento de iniciativas economicamente rentáveis para problemas sociais – utilizando mecanismos de mercado – com o objetivo de resolver desigualdades socioeconômicas de forma sustentável, garantindo renda, inclusão produtiva e acesso a serviços públicos. As iniciativas incluem o PMCMV, o Fies, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), o MPO e o BB Crédito Acessibilidade. Todos desempenham importante papel na promoção de políticas públicas e estão alinhados à missão de “ser um banco de mercado com espírito público” (os resultados podem ser vistos em Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Agronegócio) (BANCO DO BRASIL, 2015, p. 84).

A partir dessa forma de abordagem, as inovações sociais apoiadas pelo Banco do Brasil precisam ser capazes de comprovar sua viabilidade econômica, as condições para aumento da produção/produktividade, a capacidade de absorver novas tecnologias, a existência de mercado capaz de absorver novos produtos e/ou maior volume de produção, a capacidade dos agentes em agregar valor aos produtos e o potencial da atividade para geração de trabalho e renda (BANCO DO BRASIL, 2017). Esta forma de enxergar a inovação social possibilita a geração de valor social (MULGAN, 2006), mas também a criação de valor para o acionista (HERRERA, 2015), mostrando que os objetivos desses investimentos vão além da tradicional filantropia empresarial (MACLEAN et al., 2013).

No eixo Negócios Sustentáveis, o Banco implementa ações de apoio ao desenvolvimento sustentável, financiando atividades de geração de trabalho e renda e de inclusão social, além de utilizar tecnologias ambientalmente adequadas para concretização dessas ações. (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2017)

É um conjunto de etapas consecutivas, ao longo das quais os diversos insumos sofrem algum tipo de transformação, até a constituição de um

produto final (bem ou serviço) e sua colocação no mercado. Trata-se, portanto, de uma sucessão de operações (ou de estágios técnicos de produção e de distribuição) integradas, realizadas por diversas unidades interligadas como uma corrente, desde a extração e manuseio da matéria-prima até a distribuição do produto (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2017).

Nesse cenário, conforme já explicitado, o sucesso dos projetos de inovação social não ocorrem sem a formação de parcerias que objetivam a busca da superação de desafios comuns. Esta forma de abordar esse tipo de inovação proporciona o direcionamento dos esforços possibilitando o cumprimento dos objetivos comuns a todos, além daqueles objetivos inerentes a cada parceiro envolvido. Nesse sentido, é imprescindível que, paralelamente ao desenvolvimento da atividade produtiva, cada parceiro possa ver atendidos seus propósitos, tanto financeiros (com a venda de produtos ou prestação de serviços, por exemplo), quanto de cumprimento de seu papel institucional. Assim, é importante a clareza de papel no momento da consolidação das parcerias para que fique entendido por todos o que cada um dos participantes deseje alcançar com sua participação (ESTENSORO, 2015; EDWARDS-SCHACHTER et al., 2012; ROTH, 2009).

Para fortalecer as relações de confiança entre os envolvidos e evitar que a questão impeça a realização de um “pacto” para o desenvolvimento sustentável da atividade, deve-se facilitar a comunicação e o entendimento entre eles e estabelecer uma relação de igualdade, no que diz respeito às oportunidades de participação no processo, sempre considerando as diferentes visões de cada um (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2017, pg 38).

Engajados na promoção do desenvolvimento sustentável do País, trabalhamos para aprimorar a RSA em nossa cadeia de fornecedores. As medidas incluem o mapeamento da cadeia de fornecedores e a capacitação e o engajamento com iniciativas setoriais (BANCO DO BRASIL, 2015, p.140).

O princípio participativo e construtivista da metodologia Desenvolvimento Regional Sustentável é seu fator de sucesso, pois reúne diversos atores entre instituições privadas, associações, cooperativas, governos, universidades, entidades religiosas e organizações não governamentais (ONGs), entre outros, em torno de uma única agenda (BANCO DO BRASIL, 2015, p. 48).

Essa forma de abordar os investimentos em inovação social por meio da cadeia de valor propiciará ao Banco do Brasil **aumentar e fidelizar sua base de clientes**, visto que a formação de parcerias tende a aproximar a instituição a diversos segmentos sociais, tanto públicos como privados. Nesse sentido, o aumento da base pode também proporcionar a **diversificação dos negócios da organização** de uma maneira **duradoura e sustentável**, visto que a visão de cadeia produtiva e economicamente viável trará um nível maior de segurança para os investimentos, inclusive com a **diminuição da inadimplência**. No que se refere ao BB, a visão negocial será concretizada na medida os investimentos em inovação social em que a estratégia DRS proporcione a ampliação da sua base de clientes, o incremento da carteira de crédito e a minimização de riscos, o fortalecimento de sua imagem, a identificação de negócios ao longo de toda a cadeia de valor.

4.5.1.3 Impactos na imagem do Banco do Brasil

As preocupações social e ambiental são temas relevantes e que precisam estar presentes nas discussões em todas as esferas da organização, desde os setores mais operacionais até a alta administração. Isto se torna imprescindível, visto que, como os *stakeholders* estão cada vez mais atentos a essas práticas (TAN; TEO, 2000), o comportamento organizacional pode resultar em impactos significativos, positivos ou negativos, influenciando no resultado financeiro das organizações. Neste contexto, o Banco do Brasil busca, por meio dos investimentos em inovação social, ratificar sua atuação junto à sociedade demonstrando ser um banco de mercado com espírito público, alinhando sua atuação com as políticas do governo federal (BANCO DO BRASIL, 2017). Este resultado demonstra semelhança com achados em estratégias de bancos europeus (PÉREZ; DEL BOSQUE, 2012),

cujos investimentos sociais objetivam, entre outros, a construção da identidade baseada em um melhor equilíbrio entre a esfera financeira e a esfera social.

Neste contexto, a inovação social surge como uma ferramenta capaz de realizar uma maior integração do sistema financeiro com demais políticas públicas. Esta forma de abordagem, além de melhorar a percepção dos *stakeholders* sobre a imagem da organização (KAUR; BHASKARAN, 2015), também consolida a adequação legal da instituição bancária a legislação brasileira, cujo artigo 192 da Constituição Federal Brasileira estabelece que o SFN deve ser estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do Brasil e servir aos interesses da coletividade.

A marca do Banco do Brasil, para mim, significa muita coisa. A minha óptica é uma óptica muito particular, porque, quando eu penso no Banco do Brasil, eu penso nos meus sonhos, eu penso na minha família, eu penso nas coisas que eu quero realizar e que eu quero viver, mas, se eu penso no Banco do Brasil para o país, eu penso em futuro, eu penso em você chegar a uma cidade do interior e dar crédito para o produtor rural e levar desenvolvimento para aquela cidade. Eu penso no Banco coordenando programas sociais do governo federal, na “bancarização” das pessoas; eu penso no CCBB, em cultura, eu penso em Fundação Banco do Brasil. Então, o Banco do Brasil é uma instituição que, sem dúvida nenhuma, faz a grande diferença para o país. O Banco do Brasil é o Brasil. (Depoimento de funcionário em vídeo para treinamento – UNIVERSIDADE COPORTATIVA BANCO DO BRASIL, 2017)

Apesar de o objetivo principal ser o ganho de valor social, os esforços da organização, ao final, também objetivam a valorização da marca, de forma que a estratégia de branding corporativo do Banco do Brasil tem como meta agregar valor significativo a marca por meio de investimentos sociais, influenciando na relação positiva entre sustentabilidade e criação de valor para a empresa.

O Banco do Brasil tem o objetivo de contribuir com o desenvolvimento social em consonância com as políticas de estado, as demandas e expectativas das comunidades e dos outros *stakeholders* do BB e com as diretrizes de negócio estabelecidas pela alta gestão. O Banco direciona seu investimento social para apoiar iniciativas que promovam a geração de renda, o trabalho e a educação. Além disso, busca agregar valor à sua imagem, diversificar seus negócios, fidelizar clientes e aumentar a satisfação de seus funcionários (BANCO DO BRASIL, 2015, p. 84).

O fortalecimento da marca é uma prioridade na estratégia corporativa, visto que o setor bancário tem sofrido uma grande rejeição nos últimos anos, tendo a marca do Banco do Brasil sofrido uma redução, recuando em 70% do seu valor, segundo pesquisa *Sustainability's Strategic Worth: McKinsey Global Survey Results*, de 2014 (BANCO DO BRASIL, 2017). Esses dados reforçam a necessidade de investimentos sociais pelo setor bancário como uma forma de melhoria da imagem. A estratégia adotada pelo BB segue o caminho de outros exemplos ao redor do mundo (CHOI et al., 2013; PÉREZ; DEL BOSQUE, 2012; ALTUNA et al., 2015).

Os investimentos sociais do Banco do Brasil são históricos, no entanto, mesmo com a desvalorização sofrida no setor, o banco ainda **figura no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa**. Este indicador busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade, estimulando a responsabilidade ética das corporações. O ISE é uma ferramenta para análise comparativa do desempenho das empresas listadas na BM&FBovespa sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Serve também para ampliar o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas.

A mais recente carteira do ISE BM&FBOVESPA foi anunciada em 24/11/2016 e vigora de 02 de janeiro de 2017 a 05 de janeiro de 2018. A nova carteira reúne 38 ações de 34 companhias, representando 15 setores e somando R\$ 1,31 trilhão em valor de mercado, o equivalente a 52,14% do total do valor das companhias com ações negociadas na BM&FBOVESPA com base no fechamento de 22/11/2016.

Fazem parte da carteira:

AES Tietê, B2W, Banco do Brasil, Bradesco, Braskem, BRF, CCR, Celesc, Cemig, Cielo, Copel, CPFL, Duratex, Ecorodovias, EDP, Eletrobras,

Eletropaulo, Embraer, Engie*, Fibria, Fleury, Itaúsa, Itaú Unibanco, Klabin, Lojas Americanas, Lojas Renner, Light, MRV, Natura, Santander, Sul America, Telefônica, TIM, Weg. (Fonte: BM&F BOVESPA – ISE, 2017).

4.5.2 Impactos na sociedade – as mudanças sociais

As mudanças sociais refletem-se na criação de valor social concreto e experimentado pelas pessoas beneficiadas pelas tecnologias sociais:

A construção do Restaurante Popular no bairro onde moro, facilitou muito minha vida, porque minha vida é muito corrida e tenho pouco tempo para almoçar. Almoço todos os dias no restaurante e gosto muito, porque tem variedades de saladas, carne bem saborosa e pouca gordura. Também fico tranquila porque sei que tem nutricionistas que acompanham a comida (Tecnologia Social Cozinha social e restaurantes populares – usuária do Restaurante Popular do Jd. Coopagro – Toledo – PR, FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

A música foi uma virada na minha vida, tanto no aspecto intelectual quanto pessoal. Eu era uma criança sem perspectiva, sem entrosamento com outras pessoas e muito tímida. Antes do IRS, a minha única fonte de renda era com bicos em feiras e cuidando de crianças. Na minha casa só o meu pai trabalhava, o que dificultava muito a nossa vida. No Instituto, ganhei autonomia financeira, autoestima, autoconfiança e me tornei uma profissional de sucesso. Hoje sou coordenadora no IRS e musicista profissional. Conheci pessoas de outros países, viajei para outros estados e consegui fazer um curso de extensão de canto em São Paulo. Antes, me sentia uma pessoa qualquer. Hoje, sei o meu papel na sociedade e me sinto uma cidadã brasileira (Tecnologia Social Educação musical modular – Brasília/DF – Lilia Kézia Lion, 21 anos, aluna do IRS desde 2003, FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

O Projeto Pescar é sucesso no Brasil e no exterior devido às características do seu curso, que propicia tempo flexível para desenvolver o conteúdo comportamental (60% da carga horária) e técnico (40%); conta com um (1) voluntário por jovem atendido, o que auxilia na exposição dos conteúdos previstos no curso. No dia da formatura é perceptível a transformação que o Pescar operou em cada jovem formado por suas manifestações, atitudes e capacidade de progredir em sua nova caminhada pessoal e profissional, com novos valores e cientes do seu papel de cidadãos na comunidade (Tecnologia Social Projeto Pescar – Porto Alegre – RS, FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2017).

Outras mudanças sociais são: empoderamento das comunidades locais, melhoria da renda das famílias, redução de doenças vinculadas a falta de saneamento básico, diminuição da evasão e aumento do rendimento escolar,

redução da mortalidade infantil decorrente de doenças diversas e desnutrição, valorização e integração do idoso a sociedade, dentre outras.

O Quadro 5 resume a dinâmica de organização e moldagem entre inovação e transformação sociais das empresas que investem em inovação social.

Tecnologias sociais certificadas	Metodologia de avaliação da qualidade e efetividade das tecnologias sociais	
Processos	Intraorganizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador Sustentabilidade e de Processos e Gestão de Responsabilidade Socioambiental (RSA) • Radar do Gestor – Histórico de desempenho dos gestores de agência
	Interorganizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientização e sensibilização dos atores sociais • Escolha da atividade • Formação da equipe gestora DRS • Diagnóstico • Elaboração do plano de negócios DRS • Avaliação técnica • Implementação • Monitoramento da implementação • Resultados e prestação de contas dos projetos de inovação social
Formas	Concretização de ideias	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos, serviços e experiências reais • Formas replicáveis
Metodologia da Concertação		<ul style="list-style-type: none"> • Visões e critérios estratégicos norteadores da implementação dos processos de inovação social <ul style="list-style-type: none"> ○ Visões: territorial, negocial e de futuro ○ Foco em atividades economicamente viáveis, socialmente justas e com respeito à diversidade cultural
Impactos		<ul style="list-style-type: none"> • Impactos nos negócios e na sociedade: <ul style="list-style-type: none"> ○ Impactos no Banco do Brasil: <ul style="list-style-type: none"> ▪ No corpo funcional ▪ Nos negócios ▪ Na imagem ○ Impactos na sociedade: <ul style="list-style-type: none"> ▪ As mudanças sociais

Quadro 5: Resumo da dinâmica de organização e moldagem entre inovação e transformação sociais das empresas que investem em inovação social. Continuação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências desse estudo mostram que as relações sociais são complexas, demandando a construção de uma estratégia eficaz que possibilite a atuação dos parceiros em uníssono, objetivando atingir os objetivos comuns, mas sem deixar de lado os objetivos particulares de cada um dos envolvidos.

Esta maneira de enxergar a inovação social representa uma nova forma de abordagem, visto que a princípio, as inovações sociais objetivam a criação de valor social. No entanto, as organizações estão percebendo que este tipo de investimento também pode criar valor para a empresa. Este novo modelo de relacionamento das organizações com a inovação social é novidade, tanto para os empresários como para a academia, de forma que os diversos atores sociais ainda estão aprendendo a lidar com esta nova abordagem.

Em particular, esse estudo explora três elementos do desenvolvimento de inovação social: processos, formas e impactos decorrentes deste tipo de investimento. Esta forma de abordagem gera oportunidades de investigação sobre a gestão da inovação social e sugere que o sucesso das inovações sociais em organizações com fins lucrativos, ou seja, capazes de gerar valor social e valor para o acionista, podem ser concebidas a partir do envolvimento dos mais diversos atores sociais, iniciando-se no cerne da própria organização por meio do envolvimento do corpo funcional.

Além disso, o estudo indica que o conhecimento necessário para o desenvolvimento de projetos de inovação social depende da participação efetiva da comunidade beneficiada, de forma que se faz necessário a valorização do conhecimento local e popular que, apesar de não ser científico, é relevante para o entendimento das reais necessidades dos beneficiados. Ainda sobre esta temática, os dados demonstram que o sucesso de diversas tecnologias sociais se sustentou com a integração entre o conhecimento popular e o conhecimento científico. A concertação permite que parceiros importantes, como universidades, entrem no jogo para validar empiricamente questões até então tratadas de forma não metodológica.

É importante destacar que as conclusões desta pesquisa se baseiam em um estudo interpretativo básico, cuja generalização não pode ser empregada para populações de empresas ou mercados. O objetivo aqui foi desenvolver uma análise a partir do conjunto de informações existentes acerca do desenvolvimento de inovações sociais em uma organização com fins lucrativos, cujos resultados podem ser usados para desenvolver as ideias teóricas atuais sobre este tópico.

Neste cenário, a análise dos dados BB e da FBB fornecem algumas sugestões para executivos e gerentes de RSE que trabalham em empresas que estão dispostas a integrar a RSE a sua estratégia de negócios por meio do investimento em inovação social, fornecendo conceitos que podem ajudar na elucidação de questões necessárias para administrar projetos de inovação social, proporcionando a aquisição das competências essenciais para este tipo de inovação.

Os resultados encontrados deixam algumas lacunas que podem ser preenchidas em futuras pesquisas abordando esta temática. Primeiramente, mesmo que o Banco do Brasil se caracterize como uma instituição com fins lucrativos, a

maior parte do seu capital permanece em poder do governo, de forma que a organização é utilizada como ferramenta de concretização das políticas públicas do Estado. Desta forma, ainda que comprovadas as vantagens para as empresas geradas a partir do investimento em inovação social, a real motivação que leva uma organização com fins lucrativos permanece em aberto, fazendo-se necessário novas pesquisas em organizações com capital acionário 100% privado, até mesmo de indústrias diferentes da do setor bancário. Por fim, pesquisas futuras podem explorar o impacto de fatores tamanho da organização envolvida na inovação social, bem como a diversificação de suas atividades.

6 REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Manuela Rösing; MARQUES, Luciana Vieira; BOSSLE, Marília Bonzanini. Social innovation as a process to overcome institutional voids: a multidimensional overview. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 72-101, 2016.

ALTUNA, Naiara; Contri, Anna Maria; DELL'ERA, Claudio; FRATTINI, Federico; MACCARRONE, Paolo. Managing social innovation in for-profit organizations: the case of Intesa Sanpaolo. **European Journal of Innovation Management**. v. 18, n. 2, p. 258-280, 2015.

ALIGICA, Paul Dragos; HERRITT, R. Epistemology, social technology, and expert judgement: Olaf Helmer's contribution to futures research. **Futures**, v. 41, n. 5, p. 253-259, 2009.

BANCO DO BRASIL. **Desenvolvimento Regional Sustentável**: Apostila elaborada para o MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável. Brasília, 2008.

_____. **Relatório anual 2015**. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2015/pt/index.htm>>. Acesso em 22 jan. 2017.

_____. **Responsabilidade Socioambiental, RSA e Desenvolvimento Regional Sustentável DRS**: Programa de Certificação Interna em Conhecimentos. Brasília: Universidade Corporativa do Banco do Brasil, 2008. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/12910256/RSAApostila>>. Acesso em 22 jan. 2017.

BAS, Enric; GUILLO, Mario. Participatory foresight for social innovation. FLUX-3D method (Forward Looking User Experience), a tool for evaluating innovations. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 275-290, 2015.

BEENA, Fatima; KHOSLA, Rekha. New Age of Customer Service in Today's Banking: New Challengers and Challenges. **Advances in Economics and Business Management (AEBM)** v. 2, n. 8; p 23-31, 2015.

BHATT, Punita; ALTINAY, Levent. How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints?. **Management Decision**, v. 51, n. 9, p. 1772-1792, 2013.

BM&F BOVESPA – ISE: **índice de sustentabilidade empresarial**. 2017. Disponível em: <<http://isebvmf.com.br/>>. Acesso em 26 março 2017.

BORZAGA, Carlo; BODINI, Riccardo. What to make of social innovation? Towards a framework for policy development. **Social Policy and Society**, v. 13, n. 03, p. 411-421, 2014.

BRAVO, Rafael; MATUTE, Jorge; PINA, José M. Corporate social responsibility as a vehicle to reveal the corporate identity: A study focused on the websites of Spanish financial entities. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 2, p. 129-146, 2012.

BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. Design thinking for social innovation. **Annual Review of Policy Design**, v. 3, n. 1, p. 1-10, 2015.

CAJAIBA-SANTANA, Giovany. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42-51, 2014.

CHOI, Bo Bae; LEE, Doowon; PARK, Youngkyu. Corporate social responsibility, corporate governance and earnings quality: Evidence from Korea. **Corporate Governance: An International Review**, v. 21, n. 5, p. 447-467, 2013.

CORREIA, Suzanne Érica Nobrega; OLIVEIRA, VERONICA; GOMEZ, Carla Regina Pasa. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 102-133, 2016.

DAWSON, Patrick; DANIEL, Lisa. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9-21, 2010.

DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth Battle; WEI-SKILLERN, Jane. Scaling social impact. **Stanford social innovation review**, v. 1, n. 4, p. 24-33, 2004.

EDWARDS-SCHACHTER, Mónica E.; MATTI, Cristian E.; ALCÁNTARA, Enrique. Fostering quality of life through social innovation: A living lab methodology study case. **Review of Policy Research**, v. 29, n. 6, p. 672-692, 2012.

ESTENSORO, Miren. How can social innovation be facilitated? Experiences from an action research process in a local network. **Systemic Practice and Action Research**, v. 28, n. 6, p. 527-545, 2015.

FEBRABAN. **Pesquisa febraban de tecnologia bancária**. 2015. Disponível em: <www.febraban.com.br>. Acesso em 03 abril 2016.

FLORES, J. GIL. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. **Banco de tecnologias sociais**. Disponível em: <www.fbb.com.br>. Acesso em 26 março 2017.

HERRERA, Maria Elena Baltazar. Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1468-1474, 2015.

HILLGREN, Per-Anders; SERAVALLI, Anna; EMILSON, Anders. Prototyping and infrastructuring in design for social innovation. **CoDesign**, v. 7, n. 3-4, p. 169-183, 2011.

HÖBE, Ly. The Changing Landscape of the Financial Services. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, v. 6, n. 2, p. 145, 2015.

KAUR, Sukhpreet; BHASKARAN, R. Corporate Social Responsibility Disclosure Practices of Public and Private Sector Banks in India: A Comparative Analysis. **IUP Journal of Management Research**, v. 14, n. 2, p. 24, 2015.

KHAN, M. Mansoor. Developing a Conceptual Framework to Appraise the Corporate Social Responsibility Performance of Islamic Banking and Finance Institutions. **Accounting and the Public Interest**, v. 13, n. 1, p. 191-207, 2013.

KRLEV, Gorgi; BUND, Eva; MILDENBERGER, Georg. Measuring what matters Indicators of social innovativeness on the national level. **Information Systems Management**, v. 31, n. 3, p. 200-224, 2014.

LETTICE, Fiona; PAREKH, Menka. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 139-158, 2010.

MACLEAN, Mairi; HARVEY, Charles; GORDON, Jillian. Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 747-763, 2013.

MEIJERINK, Jeroen. Practicing Social Innovation: Enactment of the Employee–Organization Relationship by Employees. **Human Resource Management, Social Innovation and Technology**, p. 135-153, 2014.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education.". Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104, 1998.

MULGAN, Geoff. The process of social innovation. innovations, **MIT Press**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**. London: National endowment for science, technology and the art, 2010.

OGOLA, Fredrick Onyango. Financial institutions' social responsibility in developing countries: A framework of analysis. **African Journal of Economic and Management Studies**, v. 3, n. 1, p. 116-136, 2012.

PELOZA, John. The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. **Journal of Management**, 2009.

PÉREZ, Andrea; DEL BOSQUE, Ignacio Rodríguez. The role of CSR in the corporate identity of banking service providers. **Journal of Business Ethics**, v. 108, n. 2, p. 145-166, 2012.

POL, Eduardo; VILLE, Simon. Social innovation: Buzz word or enduring term?. **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.

POT, Frank; VAAS, Fietje. Social innovation, the new challenge for Europe. International **Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 6, p. 468-473, 2008.

ROTH, Steffen. New for whom? Initial images from the social dimension of innovation. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 4, n. 4, p. 231-252, 2009.

TAN, Margaret; TEO, Thompson SH. Factors influencing the adoption of Internet banking. **Journal of the AIS**, v. 1, n. 1es, p. 5, 2000.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **UNIBB**. Disponível em: <www.bb.com.br/portalbb/home1,139,139,23,0,1,8.bb>. Acesso em 26 março 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ZAHRA, Shaker A. et al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of business venturing**, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009.