FÓRUM - CONTROLE DA GESTÃO PÚBLICA E SUSTENTABILIDADE: DINÂMICAS, EXPERIÊNCIAS E PERSPECTIVAS FUTURAS NA LUSOFONIA

Submetido 23-11-2023. Aprovado 23-08-2024
Avaliado pelo sistema de revisão duplo-anônimo. Editores convidados: Albino Alves Simione, Ana Lúcia Romão, Daniel Matos Caldeira, Elisa Rangel Nunes, Luís Ortet da Veiga, Marco Antônio Carvalho Teixeira, Maria das Neves Ceita Batista de Sousa
Os/As avaliadores/as não autorizaram a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação por pares.
Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v30.90366

CAPACIDADES DE INOVAÇÃO NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM AMBIENTE DE CRISE: UMA ANÁLISE PELA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES

Social entrepreneurship Innovation capabilities in a crisis environment: An analysis from the perspective of employees

Capacidades de innovación en el empresariado social en un entorno de crisis: Un análisis desde la perspectiva de los empleados

José Gaspar Nayme Novelli*[1] | josenovelli1@gmail.com | ORCID: 0000-0003-0121-2358
Salejandra Alves dos Santos[1] | salesa24@gmail.com | ORCID: 0009-0000-3598-5266

*Autor correspondente
[1]Centro Universitário Instituo de Educação Superior de Brasília, Programa de Pós – Graduação em Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações, Brasília, DF, Brasil

RESUMO

O artigo analisa como organizações do Terceiro Setor na assistência social no Distrito Federal utilizaram-se de capacidades de gestão inovadoras para lidar com os desafios socioeconômicos e gerenciais surgidos durante a pandemia de Covid-19, entre 2020 e 2022. A pesquisa tem relevância por identificar capacidades que permitiram a intensificação de cooperações e a continuidade na prestação dos serviços nesse setor nos momentos mais críticos da pandemia. Das 11 capacidades de inovação identificadas, a flexibilidade cognitiva, que consiste na habilidade de lidar com novas situações, adaptando-se às mudanças, mostrou-se a mais relevante. O estudo descreve as capacidades de inovação essenciais para a sustentabilidade de instituições do Terceiro Setor e implicações para a gestão nessas organizações, com recomendações para ação de dirigentes. A investigação adotou a abordagem qualitativa por meio de entrevistas em profundidade e posterior análise de conteúdo. O número reduzido de instituições pesquisadas e de entrevistas realizadas impede qualquer generalização de resultados.

Palavras-chave:capacidades de inovação, Terceiro Setor, inovação em serviços, empreendedorismo social, Covid-19.

ABSTRACT

The article analyzes the innovation capabilities shown by social assistance third sector organizations in the city of Brasilia, Brazil, when tackling the socioeconomic and managerial challenges emerged during the COVID-19 pandemic throughout 2020-2022. This qualitative research is based on in-depth interviews with the organization's managers and content analysis. The research revealed eleven innovation capabilities that enhanced cooperation and allowed the continuity of the third sector's services during the most critical moments of the pandemic. The most relevant capability identified was the cognitive flexibility, which consists of dealing with new situations and adapting to changes. The study delves into the essential innovation capabilities for the sustainability of third-sector organizations and their implications in terms of management, offering recommendations for their leaders. However, the limited number of interviews and institutions surveyed prevent generalization of the results.

Keywords: *innovation capabilities, third sector, service innovation, social entrepreneurship, COVID-19.*

RESUMEN

El artículo analiza cómo las organizaciones del tercer sector en la asistencia social en Brasilia, Brasil, utilizaron habilidades gerenciales innovadoras para enfrentar los desafíos socioeconómicos y de gestión que surgieron durante la pandemia de COVID-19 a lo largo de 2020-2022. La investigación es relevante por identificar capacidades que permitieron la intensificación de la cooperación y la continuidad en la prestación de servicios en este sector en los momentos más críticos de la pandemia. De las once capacidades de innovación identificadas, la flexibilidad cognitiva, que consiste en la capacidad de hacer frente a nuevas situaciones y adaptarse a los cambios, resultó ser la más relevante. El estudio describe las capacidades de innovación esenciales para la sostenibilidad de las instituciones del tercer sector y sus implicaciones para la gestión en estas organizaciones, con recomendaciones para la acción de los líderes. La investigación adoptó un enfoque cualitativo a través de entrevistas en profundidad y posterior análisis de contenido. El escaso número de instituciones encuestadas y el número de entrevistas realizadas a directivos, impide cualquier generalización de los resultados.

Palabras clave: *capacidades de innovación, tercer sector, innovación en servicios, emprendimiento social, COVID-19.*

INTRODUÇÃO

A inovação, quando concebida e aplicada de maneira sistematizada e disciplinada, torna-se ferramenta poderosa de gestão, capaz de potencializar oportunidades oriundas das mudanças ambientais (Drucker, 1998; Tidd & Bessant, 2008; Vasconcellos & Marx, 2011). Tendo como resultado o desenvolvimento de soluções inéditas ou aprimoramento das já existentes, a inovação é um fator de influência na competitividade das organizações (Lavrado et al., 2020).

A inovação manifesta-se como fundamental para o sucesso de qualquer processo empreendedor (Vasconcellos & Marx, 2011) e pode ser analisada sob diversos ângulos: inovação como uma oportunidade competitiva (Afuah, 2003), inovação como motor do desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1985), inovação como comportamento de agentes de mudança (Damanpour, 1996) ou inovação como um processo interativo que envolve ideias, resultados, pessoas, transações e contexto (Ascani et al., 2020). Em face das diferentes perspectivas, pode-se afirmar que inovações podem ocorrer em produtos e serviços, processos tecnológicos, mercados e negócios, em gestão e infraestrutura e pessoas.

Este estudo teve como foco a análise do fenômeno das capacidades de inovação, compreendidas como o exercício hábil e eficaz de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos/processos (Peng et al., 2008), em organizações do Terceiro Setor da assistência social em Brasília. Os resultados indicaram capacidades cujo conhecimento e aplicação se mostraram essenciais não só para enfrentar desafios em ambiente de crise, mas também para criar inéditas possibilidades de ação orientadas para a sustentabilidade e o crescimento.

Quase 80% das organizações em fins lucrativos relataram diminuição da captação de recursos como um dos maiores impactos negativos da pandemia de Covid-19 (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2024), sendo utilizadas com diferentes estratégias de enfrentamento e mobilização da sociedade civil (Andion, 2020). Foram observadas restrições em gerenciamento de logística (Sobral & Melo, 2022), de investimento (Steffen & Glória, 2021) e de operação (Silva et al., 2022), cuja dimensão havia sido preliminarmente apontada em estudo do Banco Mundial (Word Bank, 2020).

Apesar do sofrimento aportado pela pandemia do Covid-19, houve uma série de iniciativas oriundas na administração pública para fazer frente às restrições financeiras e operacionais, como inovações no campo da transformação digital (Thomé & Carvalho, 2023), da organização do trabalho (Saldanha & Cruz, 2022) e de logísticas de suprimento (Sendim et al., 2020).

Enquanto os setores público e privado agiram ora proativa, ora reativamente às transformações ambientais, procura-se aqui investigar e buscar respostas sobre ações empreendidas pelas organizações do Terceiro Setor acerca de como e se foram utilizadas capacidades de gestão inovadoras para lidar com os desafios socioeconômicos e gerenciais surgidos ao longo de 2020-2022 durante a pandemia de Covid-19, bem como identificar quais foram as mais relevantes no processo de manutenção da sustentabilidade dessas instituições.

Como primeira etapa, este estudo buscou levantar as capacidades de inovação existentes na literatura, enquanto habilidades necessárias à inovação (Valladares et al., 2014), para determi-

nar aquelas mais aplicadas durante o período crítico da pandemia (2020-2022) pelas instituições do Terceiro Setor, o que se revelou vital em mitigar os efeitos sociais e econômicos derivados da emergência sanitária pela qual passaram o Brasil e o mundo (Maher & Czarcynska, 2022).

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Capacidades de inovação

A inovação é essencial para a sobrevivência e a competitividade das empresas que operam em ambientes dinâmicos, tanto na exploração, integração e reconfiguração de recursos de maneira criativa quanto na motivação dos colaboradores (Nguli & Odunga, 2019).

As capacidades de inovação são os conhecimentos, habilidades, processos e recursos que uma empresa ou organização possui para gerar e implementar inovações, tanto no sentido de absorver conhecimento e gerar ideias quanto no de desenvolver novos produtos e serviços e implementar inovações (Christensen, 2012). A gestão e a operacionalização de tais capacidades envolvem a existência de colaboradores ágeis, adaptativos e responsivos às mudanças, capazes de lidar com desafios econômicos, sociais, políticos e tecnológicos, o que demanda a criação de ambientes nos quais a sinergia de capacidades entre os colaboradores potencialize o desenvolvimento de soluções.

As capacidades desempenham um papel estratégico na inovação também para as organizações do Terceiro Setor, em razão de permitirem novas abordagens e diferentes perspectivas de atuação em ambientes em transformação (Cheng & Shiu, 2021; Garrido et al., 2020; Langbroek et al., 2017), potencializando a residência das instituições a contextos em crise.

A Tabela 1 sintetiza um conjunto de capacidades orientadas para inovação extraídas da análise da literatura, que servirá como base para a investigação de suas aplicações no período delimitado por este estudo.

Tabela 1 – Capacidades de Inovação

CAPACIDADES DE INOVAÇÃO	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
Competência empreendedora	Integração de conjunto de conhecimentos e habilidades para promoção da sustentabilidade do empreendimento.	Vieira et al., 2023; Alves & Yang, 2002; Davila et al., 2019; Soares & Perin, 2020.
Flexibilidade cognitiva	Percepção de situações novas para reconstrução do conhecimento e de recursos organizacionais em situações complexas.	Alves & Yang, 2002; Davila et al., 2019.
Autoeficiência empreendedora	Síntese de informações e conhecimentos.	Davila et al., 2019; Fu et al., 2020; Soares & Perin, 2020.
Otimismo	Visão positiva de resultados.	Alves & Yang, 2002.

(continua)

(conclusão)

Tabela 1 – Capacidades de Inovação

CAPACIDADES DE INOVAÇÃO	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
Lideranças transformadoras	Estabelecimento de objetivo para a inovação, alocação de recursos e gestão de pessoas para geração de pensamento crítico e engajamento.	Fu et al., 2020; Río-Cortina, 2023.
Percepção de oportunidades	Coleta, filtragem e monitoramento de informações.	Teece, 2007; Garrido et al., 2020; Davila et al., 2019; Fu et al., 2020.
Aproveitamento de oportunidades	Aquisição de novas tecnologias, aperfeiçoamento ou absorção das existentes.	Teece, 2007; Garrido et al., 2020; Davila et al., 2019.
Gerenciamento de ameaças	Identificação de parcerias, descentralização de atividades e flexibilidade na tomada de decisão em face de tendências negativas do ambiente.	Teece, 2007; Garrido et al., 2020; Davila et al., 2019; Fu et al., 2020.
Modelagem de estrutura organizacional	Organização do modelo de estruturação organizacional de modo a permitir flexibilidade e potencializar a colaboração.	Nguli & Odunga, 2019; Davila et al., 2019; Fu et al., 2020.
Gerenciamento de sistemas de gestão de ideias	Geração de recursos por meio de sistemas eficazes para capturar, avaliar e implementar ideias inovadoras.	Davila et al., 2019; Fu et al., 2020.
Acessibilidade a informações e recursos	Alcance de informações e recursos relevantes para solução de problemas de clientes e usuários de serviços.	Davila et al., 2019; Fu et al., 2020.
Estabelecimento de parcerias e colaborações externas	Estabelecimento de parcerias e colaborações externas para expansão da base de conhecimento e obtenção de novas perspectivas de soluções.	Alves & Yang, 2002; Davila et al., 2019; Fu et al., 2020; Río-Cortina, 2023.

Há um aspecto que perpassa as capacidades anteriormente citadas: o estabelecimento de um processo de colaboração em que a necessidade de resolver um problema é sentida por toda a rede de cooperação (Moeenian et al., 2022), elo por meio do qual o empreendedorismo social contribui para potencializar as empresas e cria valor agregado para a comunidade ao seu redor.

Empreendedorismo e empreendedor social no âmbito do Terceiro Setor

A inovação social almeja, em última análise, elevar a qualidade de vida dos indivíduos e da sociedade, proporcionando melhor educação e maior expectativa de vida (Moeenian et al., 2022). O empreendedorismo social desempenha um papel crucial na construção de um mundo mais justo e na mobilidade social. Empresas empreendedoras nesse contexto preci-

sam ser adaptáveis e seus colaboradores, atentos para a sustentabilidade de seus propósitos (Ferreira & Pinheiro, 2018), ainda mais porque essas organizações preenchem lacunas sociais deixadas pelos setores público e privado, trabalhando em prol do desenvolvimento humano (Nguli & Odunga, 2019).

O empreendedorismo social nasce no âmbito do Terceiro Setor, formado por organizações sociais que, gradativamente, vêm ganhando força em escala global, como vetor de transformação a serviço do empreendedor (Ferreira & Pinheiro, 2018), o que requer de gestores dessas instituições a aquisição e desenvolvimento de capacidades e habilidades necessárias para facilitar o acesso a novas formas de cumprir os propósitos estabelecidos.

O Terceiro Setor ganhou visibilidade em face do aumento do interesse coletivo voltado para a produção e a distribuição de bens e serviços públicos (Santos et al., 2018), principalmente a partir dos anos 1980.

A ideia de a sociedade ser parceira do Estado na provisão desses serviços surge do desejo de melhorar a qualidade de vida das pessoas, baseada em princípios que não visam lucros e possuem estrutura e propósito não governamentais. A natureza jurídica das instituições do Terceiro Setor é regida pelas Leis Federais n. 9.637 (1998) e n. 10.406 (2002), que delimitam o âmbito de atuação como fundação privada, organização religiosa, organização social ou associação privada.

No período mais grave da pandemia da Covid-19, as organizações do Terceiro Setor ajudaram a construir a cidadania, por meio da participação, adesão e engajamento dos cidadãos no desenvolvimento de suas comunidades (Maher & Czarczynska, 2022). Essas organizações desempenham um papel fundamental no enfrentamento das desigualdades no acesso à saúde e à assistência social, promovendo a inclusão social e fornecimento desses serviços então imprescindíveis.

Elas, portanto, contribuem com o bem-estar da coletividade, trazendo inovações sociais significativas, obtidas graças à criação e militância no setor. A ideia de um propósito move a criatividade e a concretização de soluções (Oliveira & Manolescu, 2010).

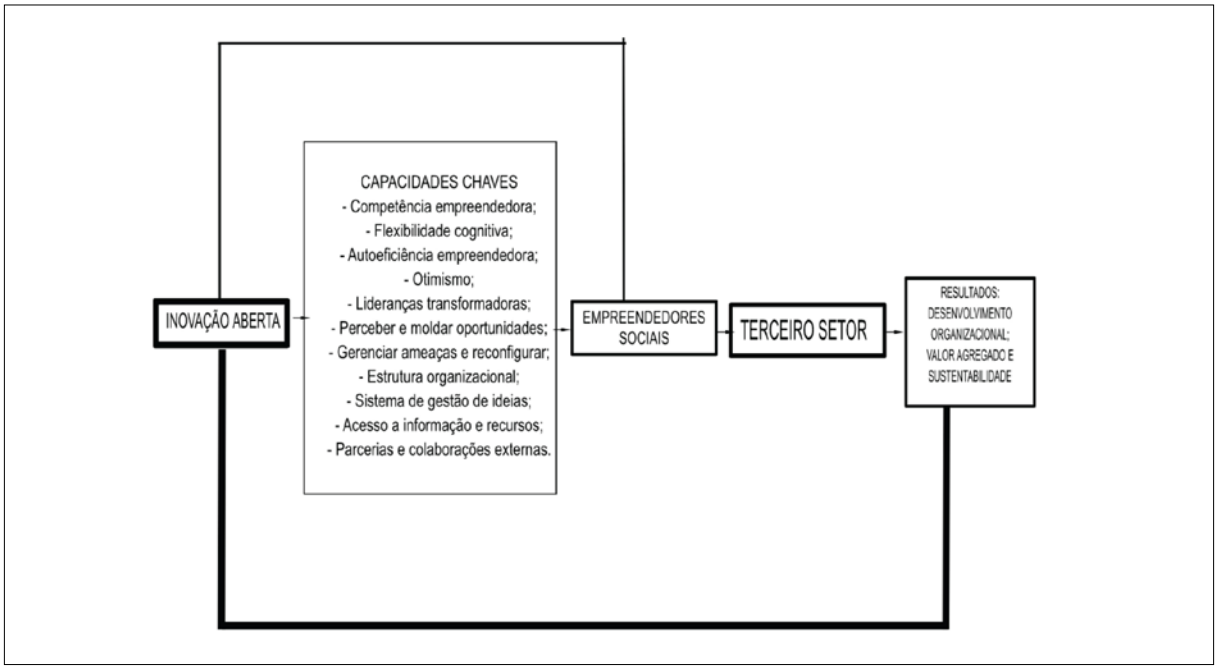
Modelo teórico

Este trabalho propõe-se a unir três elos conceituais pouco explorados, de maneira integrada, na literatura acadêmica: as capacidades de inovação na gestão de organizações do Terceiro Setor num contexto de profunda crise socioeconômica provocada pela pandemia da Covid-19.

A inovação é um novo valor e não coisas novas, reiterando a importância da assimilação de conceitos e novos padrões de comportamento. As formas pelas quais mudanças diárias e incrementais se propagam são diferentes daquelas usadas, ocasionalmente, para lidar com alguma mudança radical de um produto ou processo. A inovação aberta e incremental é o principal eixo para as instituições do Terceiro Setor conseguirem transformar-se de maneira contínua e virtuosa (Tidd & Bessant, 2008).

Na Figura 1, encontra-se representado modelo conceitual teórico desta pesquisa.

Figura 1 – Modelo Conceitual da Pesquisa



Para a realização do trabalho de campo, estruturou-se formulário a partir do referencial teórico descrito na Tabela 2.

Tabela 2 – Roteiro de Temas de Perguntas para Identificação de Capacidades de Inovação Utilizados pelos Entrevistados, Baseadas no Referencial Teórico

ROTEIRO DE TEMAS DE PERGUNTAS	REFERÊNCIAS
• Situação sobre funcionamento da instituição em 2020. • Participação de colaboradores externos (voluntariado pessoas físicas ou instituições pessoas jurídicas. • Recebimento de recursos financeiros externos. • Utilização de novas tecnologias ou algum tipo de solução gerencial para enfrentamento dos efeitos da pandemia da Covid-19. • Adoção e implementação de capacidades de inovação entre 2020-2022. Caracterização da relevância de capacidades de inovação para sustentabilidade da instituição. • Natureza de investimentos em inovação. • Natureza e tipo de cooperação existente entre colaboradores. • Descrição de fatores do ambiente externo que caracterizam maior otimismo ou pessimismo para superação da crise. • Percepção sobre a possibilidade de utilização de capacidades de inovação desenvolvidas internamente em outros instituições do Terceiro Setor. • Descrição dos impactos da crise da Covid-19 para o funcionamento e oferta de serviços na instituição do Terceiro Setor. • Nível de captação de recursos durante a pandemia. • Resultados econômico e sociais alcançados durante a pandemia.	Tidd & Bessant, 2008; Schumpeter, 1985; Vasconcelos & Marx, 2011; Vieira et al., 2023; Alves & Yang, 2002; D'Amario & Comini, 2020; Fu et al., 2020; Soares & Perin, 2020; Valladares et al., 2014; Oliveira & Manolescu, 2010; Montana et al., 2018; Kava & Didonet, 2019; Cimini et al., 2020; Teece, 2007; Garrido et al., 2020; Souza & Faria, 2013; Lavrado et al., 2020.

A seguir, serão apresentados os procedimentos adotados para coleta e análise de dados, a partir do modelo conceitual apresentado nesta seção tópico.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Terceiro Setor era formado por um grupo 880 mil organizações no Brasil em 2023, segundo o Mapa das Organizações da Sociedade Civil (OSC), elaborado na gestão do IPEA (2024), derivadas das mais diversas áreas, como educação, habitação, meio ambiente, assistência social, entre outras. Em face da dimensão e diversificação das organizações que formam o Terceiro Setor, optou-se por dar foco nesta análise a organizações que atuassem na assistência social no Distrito Federal, em razão de projetos que já haviam sido realizados pelos pesquisadores nessa área e pelo acesso institucional aos órgãos regionais de coordenação de políticas sociais.

A coordenação das políticas de assistência social fica a cargo do Conselho de Assistência Social do Distrito Federal (CAS/DF). De acordo com a Resolução n. 55 (2014), o CAS/DF acompanha e fiscaliza das entidades de assistência social em seus programas, projetos, benefícios e ações, assessorando as entidades em defesa dos cidadãos.

Foram identificadas e categorizadas 17 instituições na base de dados do CAS/DF, de modo intencional, com base nos seguintes critérios: disponibilidade em compor a amostra da pesquisa, representação das diferentes regiões administrativas, atuação há mais de cinco anos anteriores à pandemia, desempenho financeiro sustentável no biênio 2020/2022 e adoção de soluções criativas na gestão da crise, de acordo com critérios previamente estabelecidos pelo CAS/DF. O contato com as entidades da amostra foi feito após o envio de um ofício pelo Secretário Executivo do CAS/DF, informando sobre a pesquisa e agendando as entrevistas. A recomendação institucional ofereceu mais legitimidade ao trabalho de campo.

Figura 2 – Extrato das Entidades Selecionadas pelo CAS/DF

ENTIDADES	IDADE	SEXO	SERVIÇOS PRESTADOS
I. APAE/DF	50	M	Serviço de Proteção Social Especial para Pessoas com Deficiência, Idosas e suas Famílias.
2. CARINHO	36	M	Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes na Modalidade Casa Lar.
3. BATUÍRA	46	M	Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes na Modalidade Abrigo Institucional.
5. CER	60	F	Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vinculas para Crianças e Adolescentes.
5. ABRACE	56	F	Serviço de Acolhimento para Crianças e Adolescentes na Modalidade Casa Passagem.
6. AMPARE	37	F	Serviço de Acolhimento Institucional para Pessoas com Deficiência na Modalidade Casa Lar.

(continua)

(conclusão)

Figura 2 – Extrato das Entidades Selecionadas pelo CAS/DF

ENTIDADES	IDADE	SEXO	SERVIÇOS PRESTADOS
7. PESTALOZZI	58	F	Serviço de Proteção Social Especial para Pessoas com Deficiência e suas Familias.
8. ACONCHEGO	35	F	Serviço de Acolhimento em F amilia Acolhedora.
9. CASA AZUL	50	F	Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vinculas para Criança, Adolescente e Adultos. Promoção de Ações para o Mundo do Trabalho.
10. NOSSO LAR	55	F	Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes na Modalidade Casa Lar e Adultos na Modalidade Casa Passagem.
11. ASCOM	33	F	Serviços de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Crianças e Adolescentes.
12. REVISTA TRAÇOS	35	F	Ações de Defesa e Garantia de Direitos no Âmbito da Assistência Social.
13. RECICLANDO SONS	45	F	Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vinculos para Crianças, Adolescentes e Adultos.
14. BANCORBRAS	34	M	Ações de Assessoramento no Âmbito da Assistência Social.
I5. SOCIEDADE BÍBLICA DO BRASIL	44	F	Ações em Defesa e Garantia de Diretos no Âmbito da Assistência Social.
16. FEDF	62	F	Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vinculos para Jovens e Adultos.
17. PCB-PRÉ-TESTE	62	F	Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vinculos para Crianças e Adolescentes.

Nota: Elaborado pelos autores com base na lista de entidades fornecidas pelo CAS/DF.

Para explorar e ampliar o conhecimento sobre a utilização de capacidades de inovação por organizações do Terceiro Setor, aplicou-se o método da análise de conteúdo por permitir uma compreensão profunda e sistemática do material textual, em especial padrões, temas, significados subjacentes e nuances, que não seriam evidentes apenas por meio de estatísticas ou dados quantitativos A flexibilidade da análise de conteúdo, adaptando-se a diferentes estratégias e técnicas de coleta de dados, permite a extração de inferências interpretativas (Bardin, 1995; Bauer & Gaskell, 2008).

A técnica da entrevista em profundidade foi escolhida por permitir melhor exploração do contexto, ajuste em perguntas conforme necessário, e exploração de temas emergentes e subjetividades com o fim de compreender as perspectivas dos entrevistados de maneira mais completa (Stewart & Cash, 2015).

Previamente ao trabalho de campo, realizaram-se pré-testes do roteiro de entrevistas em profundidade a fim de garantir a eficiência e eficácia da pesquisa com dois dirigentes de organiza-

ções do Terceiro Setor não incluídos na amostra. O roteiro sofreu ajustes a partir da experiência prática dos entrevistados, tornando a abordagem dos tópicos mais clara e lógica, considerando a linguagem, o nível de instrução e a capacidade de entendimento dos entrevistados (Mattar & Ramos, 2021). Além disso, evitou-se desperdício de tempo e recursos, assegurando que o trabalho de campo alcançasse o objetivo proposto.

As entrevistas ocorreram no primeiro semestre de 2023. As transcrições foram preparadas para análise no *software* Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). Essa ferramenta congrega benefícios valiosos para análise de conteúdo: inclui diferentes formas de organização (Lexográfica, Especificidades, Análise Fatorial de Correspondência [AFC], Método da Classificação Hierárquica Descendente [CHD], Análise de Similitude e Nuvem de Palavras); realiza análises com maior rapidez, facilitando a compreensão dos termos usados nos trabalhos acadêmicos em relação às referências teóricas do programa; e estabelece uma interface com o *software* R, possibilitando análises multidimensionais de textos e questionários.

Posteriormente, foram realizadas correções como erros de digitação, revisão da pontuação, unificação de palavras compostas e supressão de vícios de linguagem, mantendo a essência das respostas dos participantes., seguindo as diretrizes do tutorial do *software* Iramuteq (Camargo & Justo, 2021).

As entrevistas foram gravadas em formato de áudio e vídeo no Zoom, permitindo que os gestores fossem entrevistados em seu ambiente natural. Os dados passaram pelas etapas de transcrição, organização, leitura para compreensão geral e, finalmente, foram codificados e organizados em categorias (Creswell, 2010).

A primeira análise extraída da ferramenta foi a Análise de Estáticas Textuais, pela qual foi possível observar o comportamento e as frequências das palavras. A segunda foi a AFC, que apresenta como as palavras encontradas se agrupam. A terceira análise foi a classificação do Método de Reinert (1990), que possibilitou a associação e o agrupamento de palavras estatisticamente significativas, identificando semelhanças entre si e diferenças dos segmentos das outras classes. No dendrograma, as relações entre as palavras foram agrupadas e concentradas em seis classes/temas. Na quarta etapa, as figuras associadas à Análise de Similitude demostraram as conexões de proximidades entre as palavras, por meio da teoria dos grafos, utilizada por pesquisadores das representações sociais (Moscovici, 1984). Esse tipo de análise permite identificar as concorrências entre as palavras e seus resultados e traz, também, indicações da conexidade entre as palavras, auxiliando a identificação da estrutura do conteúdo de um *corpus* textual.

Na análise do conteúdo, cada entrevista é um texto, e todas as questões compõem o *corpus* textual da amostra; afere-se que o *corpus* textual resultante das entrevistas possibilitou a seguinte análise lexicográfica: número de textos (167) e de segmentos de texto (ST) (1.010); ocorrências (35.211); formas de palavras diferentes (4.470); e hápax, que são as palavras com frequência igual a 1 (2.337).

DISCUSSÃO, ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A AFC (Figura 3) permite visualizar a distribuição dos elementos textuais num espaço bidimensional em diferentes agrupamentos de palavras (dispostas em diferentes cores), formando classes específicas a partir da manifestação dos entrevistados. Essa matriz decorre da CHD, com representações em planos fatoriais, que permitem visualizar os conteúdos e as relações existentes entre as classes/temas.

Os parâmetros definidores da análise foram classificados em função dos seus respectivos vocabulários. O seu conjunto foi repartido conforme a presença ou a ausência das formas reduzidas (Reinert, 1990).

Com base no *corpus* textual original, foi realizada a recuperação dos ST e a associação de cada um, o que permitiu o agrupamento das palavras estatisticamente significativas, a partir do chi2 (X2) equivalente a 3. Na análise qualitativa dos dados, cada pergunta passou a representar uma Unidade de Contexto Inicial (UCI), visando obter classes de ST que, ao mesmo tempo, apresentam vocabulário semelhante entre si e vocabulário diferente dos ST das outras classes (Chaves et al., 2017).

As classes geradas foram categorizadas. A nomenclatura traz aderência ao conjunto das palavras com sentidos associados. Inclui-se também a seguir o percentual de manifestações de cada uma em relação ao total:

- Classe 1 Estratégias, com 13,4 % das manifestações;
- Classe 2 Recursos, com 14,8% das manifestações;
- Classe 3 Capacidades, com 21,4% das manifestações;
- Classe 4 Soluções, com 26,8% das manifestações;
- Classe 5 Suporte, com 26,8% das manifestações; e
- Classe 6 Necessidades, com 13,2% das manifestações.

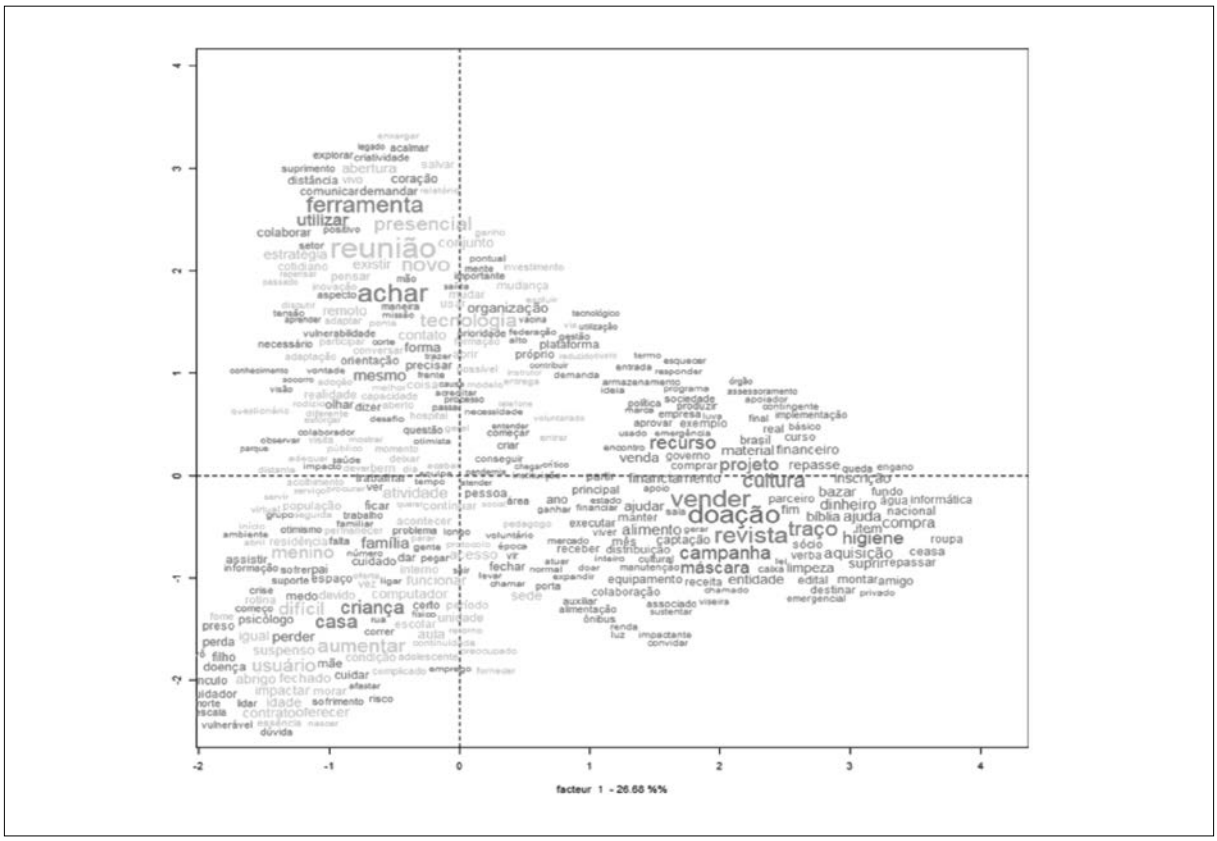
Há correspondências entres as classes. 3, "capacidades", e 4, "soluções", no quadrante inferior direito, conforme demonstrado na Figura 3. Quanto às classes 5 e 6, "suporte" e "necessidades", inseridas no quadrante inferior esquerdo, percebe-se um maior percentual de ST na classe 6, o que indica que o suporte às famílias, às crianças e às pessoas pertencentes ao Terceiro Setor representa o conjunto de ações intensificadas para atender às necessidades desses grupos decorrentes da Covid-19.

Uma das capacidades de inovação, de acordo com a Tabela 1, é a utilização de novas tecnologias ou a aptidão de se adaptarem às práticas existentes. No quadrante das classes 3 e 4, é possível identificar que o uso de ferramentas tecnológicas está associado às estratégias ou ações encontradas para atender às demandas existentes, para propor soluções e para manter a comunicação com usuários e colaboradores.

Nota-se, em relação às classes 1 e 2, "estratégia" e "recursos" (posição central no gráfico), que as palavras são relacionadas ao planejamento e à operacionalização de ações de acordo

com os recursos disponíveis para o enfrentamento da crise gerada pela pandemia de Covid-19, o que, segundo Nguli e Odunga (2019), configura as capacidades de gestão de recursos de maneira criativa.

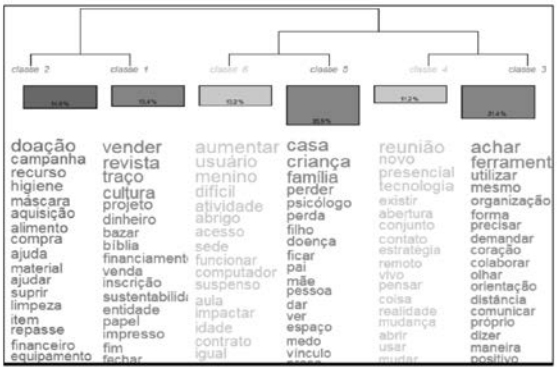
Figura 3 – Gráfico de Análise Fatorial de Correspondência



Nota: Plataforma Iramuteq, mostrando três grandes agrupamentos, cada um com duas classes.

Cabe salientar que, no dendrograma, as classes 5 e 3 correspondem a mais de 50% das ocorrências. Elas configuram as capacidades de inovação mais utilizadas pelas instituições para a manutenção ao suporte de famílias, crianças e colaboradores. Nela estão indicadas as formas ativas (palavras) contidas nos ST associados a cada classe, que podem ser interpretadas como contextos semânticos, ou seja, conjunto de palavras que têm a mesma significação, pertencentes ao mesmo universo para as entidades entrevistadas.

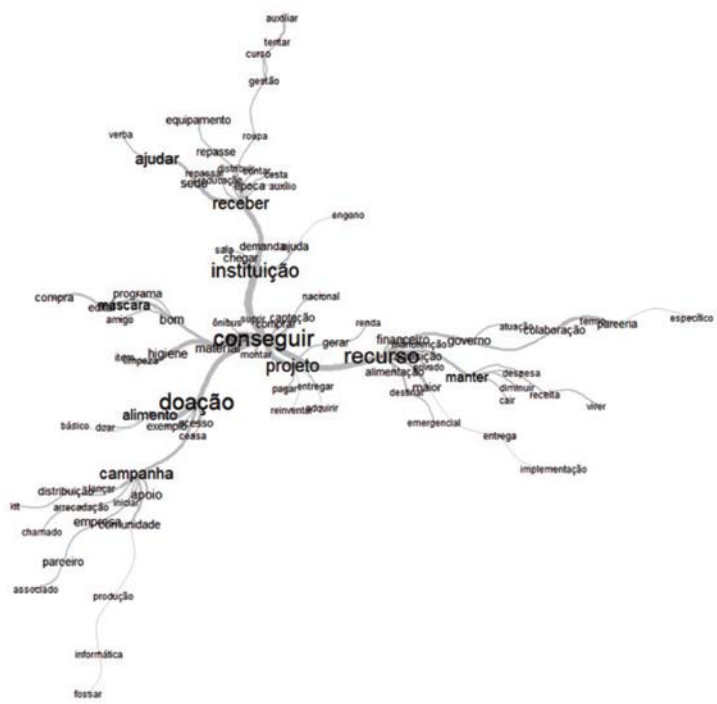
Figura 4 – Dendrograma das Classes



Nota: Plataforma Iramuteq.

A Análise de Similitude (Figura 5) demonstra as conexões de proximidade entre as palavras, por meio da teoria dos grafos, utilizada por pesquisadores das representações sociais criadas por Moscovici (1984). Por meio dela, identificam-se as ocorrências entre as palavras, com o resultado trazendo conexidade entre os vocábulos, auxiliando a identificação da estrutura da representação do conteúdo do *corpus* textual. Assim, destacam-se as partes comuns e as especificidades em função das categorias descritivas identificadas, de acordo com as recomendações de Marchand e Ratinaud (2012).

Figura 5 – Gráfico de Similitude (Árvore Máxima) das Formas ou Palavras da Classe 1



Nota: Plataforma Iramuteq.

Nessa figura, é possível identificar os segmentos de palavras que compõem as estratégias implementadas durante a pandemia que garantiram a sobrevivência e a sustentabilidade de instituições do Terceiro Setor. A imagem mostra que as instituições desenvolveram a capacitação de autoeficiência empreendedora visando a manutenção dos recursos e doações, por meio de projetos, leis de incentivos e campanhas para manter os projetos ativos, garantindo, assim, a continuidade na prestação dos serviços, conforme anteriormente destacado na fundamentação teórica deste estudo (Alves & Yang, 2022; Davila et al., 2019; Fu et al., 2020; Moeenian et al., 2022). Inclusive, em alguns casos, a oferta de serviços foi ampliada.

Cabe ressaltar que, para além dos repasses financeiros e doações, durante o período de 2020 a 2022, as instituições receberam equipamento de proteção, higiene, limpeza, máscaras, entre outros.

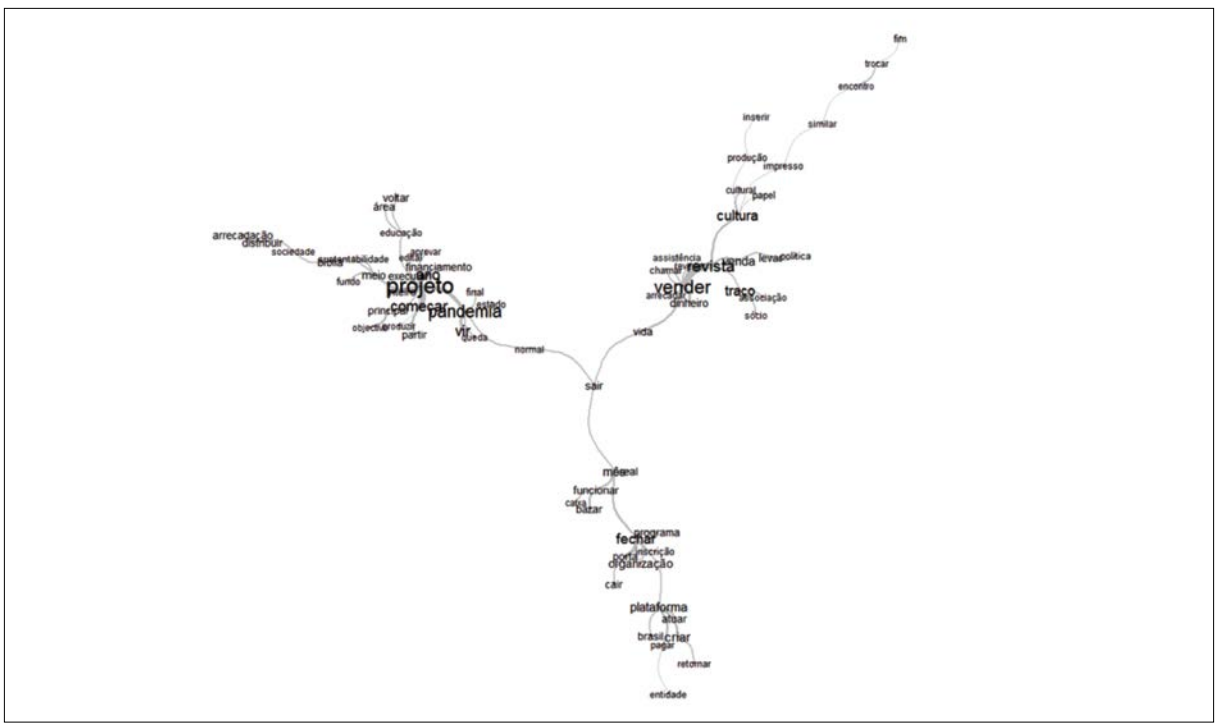
As conexões da Figura 5 estão presentes em respostas, na análise do *software*, referentes à Classe 1, tais como:

> Então nós sentimos isso, diminuíram as doações, as colaborações, nós passamos a ajudar mais as famílias, mas, graças a tudo, o governo não parou de nos repassar a verba, e foi isso que nos sustentou mais e nos deixou mais tranquilos [...] (Entrevista n. 4).

> O serviço de acolhimento familiar, que está na alta complexidade da assistência, não pode parar, então [...] fazíamos as ações que não tinham possibilidade de seguir virtual presencialmente. (Entrevista n. 3).

Pela análise da Figura 6, formada pela Classe 2, evidencia-se a importância que os projetos exercem na captação dos recursos.

Figura 6 – Gráfico de Similitude (Árvore Máxima) das Formas ou Palavras da Classe 2

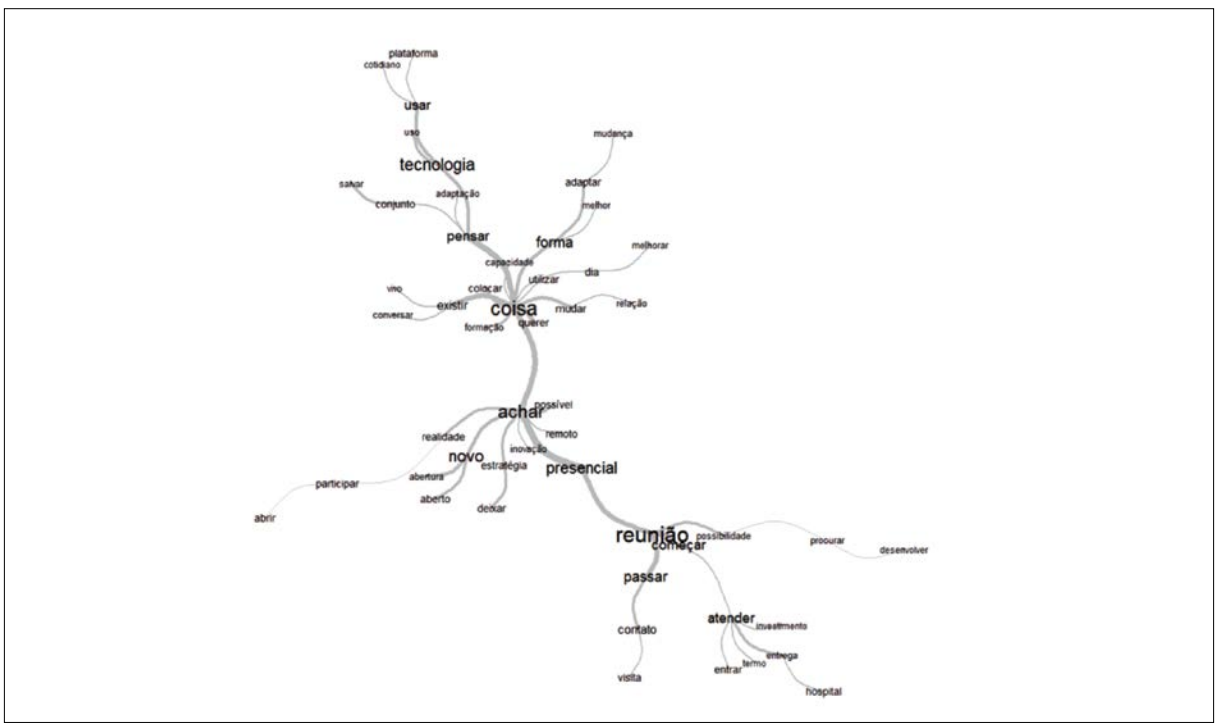


Nota: Plataforma Iramuteq.

"Entender o novo" e "usar ferramentas tecnológicas existentes" foram mais duas capacidades de inovação implementadas para garantir a continuidade na prestação dos serviços, resultantes da oferta de novos serviços e no enfrentamento à Covid-19 (Figura 7). Cabe salientar que tais capacidades foram implementadas na totalidade das instituições participantes da pesquisa.

As capacidades-chave "flexibilidade cognitiva" e "aproveitar as oportunidades do meio" estão inseridas nas classes 3 e 4, que emergiram em razão de as instituições adquirirem novas habilidades para lidar com a realidade que se apresentava.

Figura 7 – Gráfico de Similitude (Árvore Máxima) das Formas ou Palavras da Classe 3



Nota: Plataforma Iramuteq.

Além da adaptação, as instituições do Terceiro Setor precisaram assimilar e internalizar novos conhecimentos para promover sua autonomia e autogestão, a fim de dar suporte à tomada de decisão, principalmente em relação às pessoas em situação de vulnerabilidade, conforme evidenciado nas manifestações abaixo:

> Hoje, nós temos uma abertura maior para pensar novas coisas que eu acho que esse foi o grande legado, [...] (Entrevista n. 9).

> [...] (o que) estamos fazendo agora não existia, não existia essa possibilidade de abrir uma reunião no Zoom e conversar com outra pessoa, tudo era feito ao vivo [...] (Entrevista n. 2).

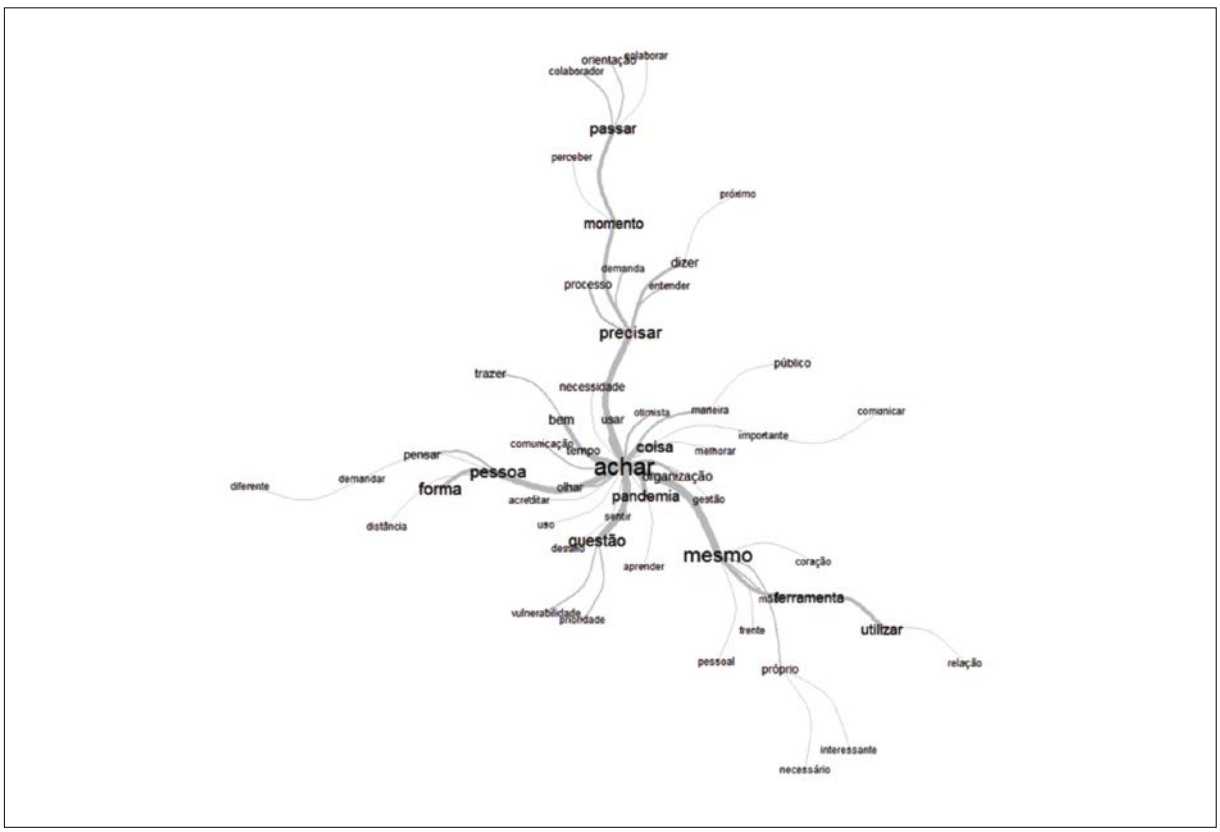
Na Figura 8, os vocábulos em destaque são os que identificam as soluções que as organizações buscaram para "achar as ferramentas" necessárias na gestão dos novos processos para

serem utilizadas de maneira colaborativa e orientada para as necessidades de sua clientela e para as demandas existentes à época, como pode ser visto nas manifestações abaixo:

> Eu acho que nós sentimos também essa necessidade de nos capacitar mais [...] nós fizemos algumas formações internas [...] para melhorar as questões de orientação [...] (Entrevista n. 2).

> [...] acho que aprendemos a utilizar as redes sociais de uma outra maneira [...] O próprio Instagram para divulgação acho que mudou o olhar que nós tínhamos para essas ferramentas (Entrevista n. 10).

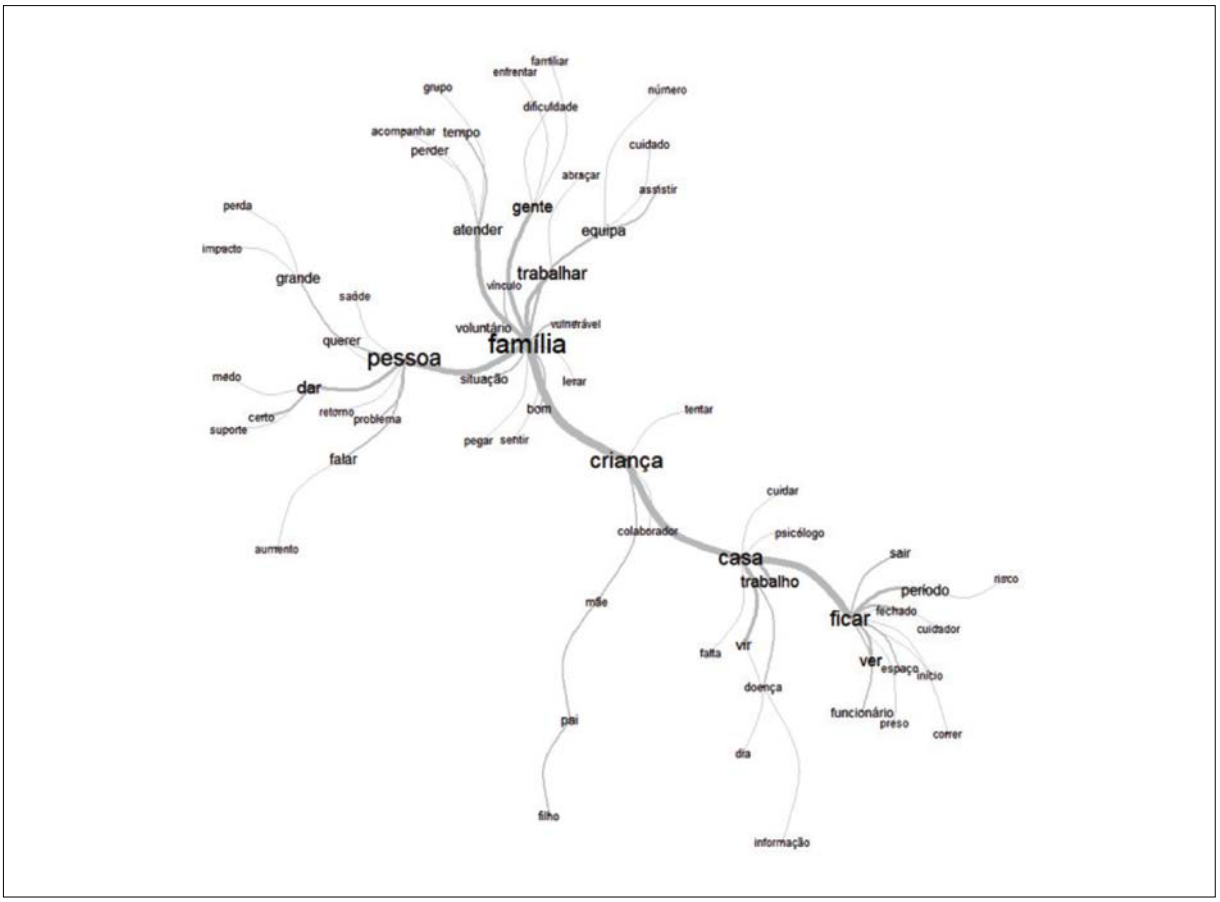
Figura 8 – Gráfico de Similitude (Árvore Máxima) das Formas ou Palavras da Classe 4



Nota: Plataforma Iramuteq.

A Classe 5, denominada "suporte", graficamente representada na Figura 9, contempla as estratégias de apoio às famílias, às suas casas e aos seus abrigos, não descuidando dos aspectos físicos, psicológicos e sociais dos usuários e colaboradores. O suporte buscou minimizar o sofrimento causado pela letalidade do vírus e trabalhou para atender o maior número de pessoas.

Figura 9 – Gráfico de Similitude (Árvore Máxima) das Formas ou Palavras da Classe 5



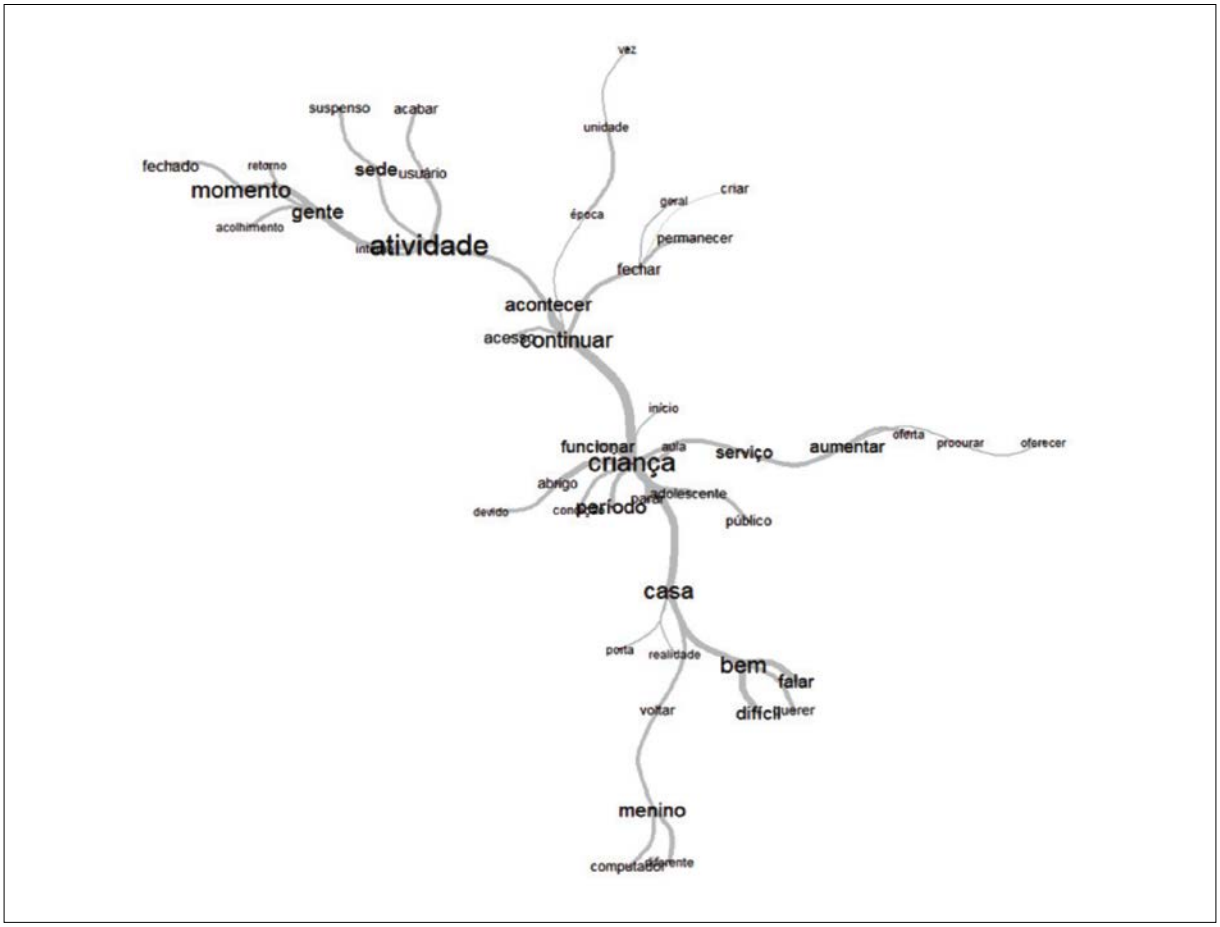
Nota: Plataforma Iramuteq.

O conjunto de crenças e valores e o pensamento filosófico das organizações são os princípios que direcionam e influenciam as atividades e geram os comportamentos destinados a garantir a viabilidade e a sobrevivência (Nguli & Odunga, 2019), aspecto que pode ser observado na manifestação:

> Nós tínhamos profissionais aqui, psicólogos e assistentes sociais, uma equipe muito boa e nós sabíamos que, se precisasse de alguém vir ficar aqui, viria. (Entrevista n. 9)

Na Figura 10, encontra-se a classe que representa as necessidades e, ao mesmo tempo, os maiores desafios enfrentados durante o período pandêmico. Foi preciso continuar com as atividades e os atendimentos, visto que o Terceiro Setor não negligenciou seu papel de lutar pela preservação da vida e o fortalecimento dos vínculos.

Figura 10 – Gráfico de Similitude (Árvore Máxima) das Formas ou Palavras da Classe 6



Nota: Plataforma Iramuteq.

O Terceiro Setor ampliou sua oferta de serviços em função das demandas e necessidades advindas pelo surto de Covid-19, algo somente possível devido à estrutura organizacional, em que a capacidade de inovação flexibilidade consegue permitir a colaboração entre diferentes equipes.

> [...] uma coisa é uma mãe que tem que colocar dois meninos para fazer o *on-line*; outra coisa é a gente com 35, 45 meninos em idade escolar, tendo que colocar eles para se adaptar ao *on-line*. Sem esses projetos, não teria dado certo (Entrevista n. 14).

Conclui-se, assim, que as organizações, de diferentes maneiras, implementaram uma ou outra capacidade em suas atividades, em diferentes graus e contextos. Essa descoberta é encorajadora, pois demonstra a consciência acerca da relevância de gerir e incorporar capacidades de inovação em suas práticas.

O uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) por 100% das organizações não só auxiliou a gestão da crise e dos processos internos e a adaptação ao novo ambiente de trabalho híbrido, mas também a melhoria da prestação dos serviços e a manutenção dos vínculos, em consonância com as ponderações realizadas por Adam e Alarif (2021).

Plataformas de *streaming*, soluções de arquivamento em nuvem, formulários *on-line*, salas de aula virtuais e reuniões remotas foram implementadas por 100% das instituições, proporcionando um ambiente "positivo", vocábulo presente na Classe 3 das capacidades. Em alguns casos, muitos voluntários fotografaram, filmaram, editaram e ensinaram o Terceiro Setor a ser e pensar digitalmente, movimento também detectado em outros estudos (Ibarra et al., 2020; Fu et al., 2020; Vieira et al., 2023).

O WhatsApp foi a rede mais utilizada, seguido pelo Instagram. Quanto a ferramentas de gestão, apenas três instituições possuíam as suas próprias. É importante ressaltar que os colaboradores foram estimulados e encorajados a aprender com o novo. As instituições mantiveram-se abertas para aprender, conforme observado em pesquisa de Cheng e Shiu (2021).

Outra capacidade evidenciada foi a estruturação de redes de apoio, conforme apresentado no trabalho de Huggins et al. (2020), em que o conhecimento fluiu de maneira colaborativa. As instituições conseguiram planejar suas ações por meio de colaboração e participação dos atores envolvidos no processo. No entanto, conforme apresentado no estudo de Cheng e Shiu (2021), observou-se pouca cooperação mútua de soluções entre as instituições, o que, como abordam os autores, indica a ausência de mecanismos relacionais para que organizações externas compartilhem conhecimento.

O principal desafio enfrentado durante o período da Covid-19 foi o acesso limitado a recursos financeiros, o que evoluiu para a descontinuidade de alguns serviços. Vale ressaltar que as atividades desenvolvidas pelo Terceiro Setor não foram paralisadas em nenhum momento. Apesar das dificuldades financeiras, as instituições mantiveram-se ativas, buscando alternativas para continuarem atendendo às demandas e necessidades, além de darem suporte às comunidades por meio do conhecimento e das habilidades de cada colaborador.

Foi identificado que os colaboradores não se apegaram a conceitos próprios, todavia se apropriaram das novas ferramentas e dos recursos disponíveis, abraçando a inovação e demonstrando, ao mesmo tempo, a capacidade de flexibilidade cognitiva, o que está em consonância com os achados de Alves e Yang (2022),

O Terceiro Setor revelou que profissionais comunitários são agentes ativos na construção de justiça social. fato esse que pôde ser constatado durante toda a pandemia, em que as organizações do Terceiro Setor preencheram uma lacuna deixada pelo poder público, conforme retratado por Nguli e Odunga (2019).

Após a análise do material recolhido, verificou-se que as capacidades de inovação descritas na Tabela 1, em quase sua totalidade, foram implementadas durante a pandemia, em menor ou maior grau,

Não foi identificado um *framework* ou uma solução definitiva capaz de gerenciar crises presentes ou futuras. Todavia, as análises revelam a utilização de um conjunto de ferramentas

e soluções, além de uma colaboração significativa, por parte dos entrevistados, para se adaptarem diante do novo cenário. O propósito que moveu cada um dos empreendedores sociais entrevistados foi a principal força motriz nesse processo: eles aproveitaram as oportunidades e se adaptaram às circunstâncias existentes, enxergando a mudança como um ensejo para tornarem suas entidades melhores, capazes de lutar pela vida e pelo bem comum, independentemente do cenário de mudanças profundas, como pode ser observado nas entrevistas.

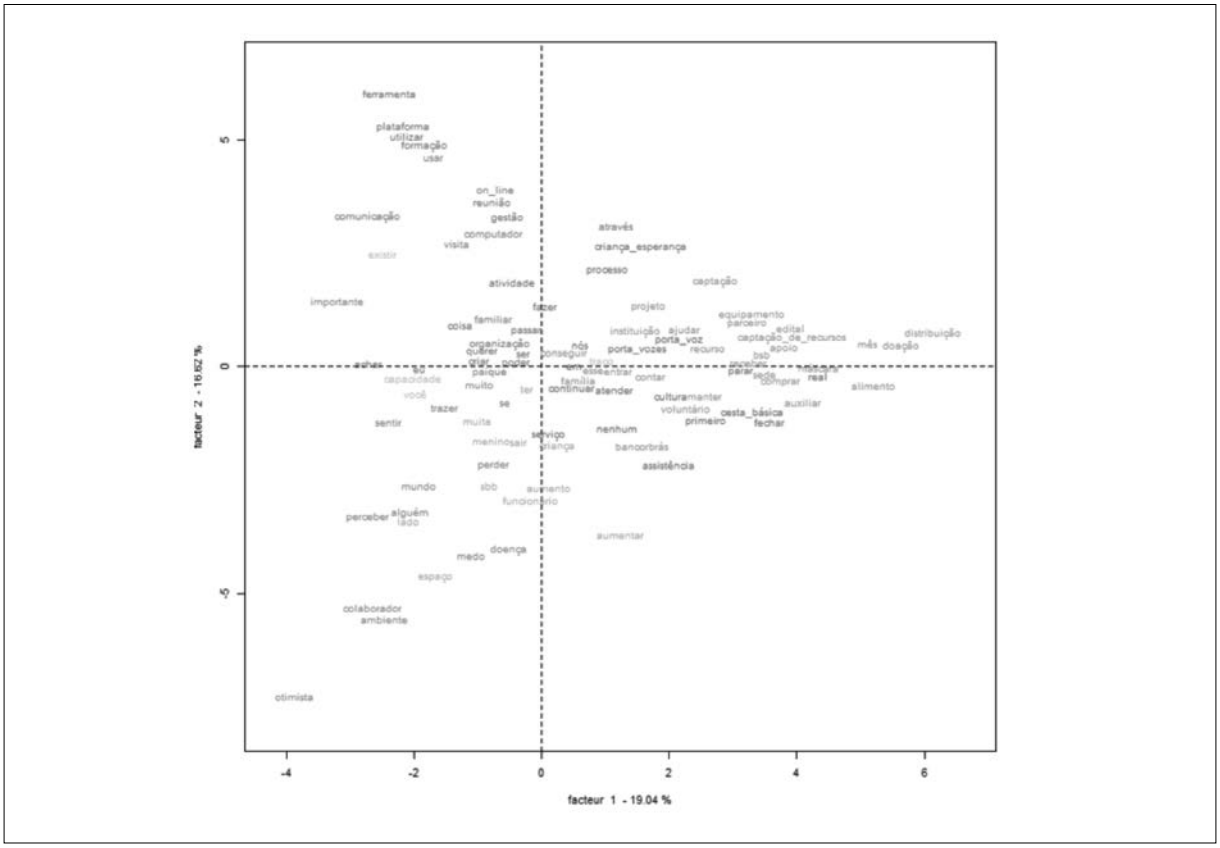
Embora as instituições não tivessem implementado todas, simultaneamente, nota-se a presença das capacidades-chave nas classes e nos segmentos de palavras, correlacionadas na Tabela 3. Conclui-se, assim, que as organizações, de diferentes maneiras, implementaram uma ou outra capacidade em suas atividades, em diferentes graus e contextos. Essa descoberta é encorajadora, pois demonstra que elas estão conscientes da importância desses recursos e estão trabalhando para incorporá-los em suas práticas.

Tabela 3 – Capacidades de Inovação X Classes de Palavras

COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA	CLASSE DE PALAVRAS (IRAMUTEQ)
Flexibilidade cognitiva	Classes 1, 6, 4 e 3.
Autoeficiência empreendedora	Classes 3, 4 e 6.
Otimismo	Classes 5, 4 e 6.
Lideranças transformadoras	Classes 1, 4 e 6.
Percepção de oportunidades	Classes 2, 4 e 5.
Aproveitamento de oportunidades	Classes 1, 2 e 6.
Gerenciamento de ameaças	Classes 2, 4 e 6.
Modelagem de estrutura organizacional	Classes 2,4 e 6.
Gerenciamento de sistemas de gestão de ideias	Classes 4 e 3.
Acessibilidade a informações e recursos	Classe 2 e 6.
Estabelecimento de parcerias e colaborações externas	Classes 1, 5 e 6.

Na Figura 10, foram gerados diferentes agrupamentos dos elementos, conforme as cores de cada grupo, que são formados pelas principais palavras. O gráfico de AFC a seguir permite visualizar os ajuntamentos gerados a partir do posicionamento das perguntas/respostas de 1 a 10, que foram norteadoras da entrevista.

Figura 11 – Gráfico de Análise Fatorial de Correspondência



Nota: *Software* Iramuteq.

Ao analisar os dados, observa-se que todas as capacidades de inovação foram utilizadas, gerando inovações incrementais ao longo do período pandêmico. Outra constatação relevante foi o uso das TIC por 100% das organizações, o que auxiliou a gestão da crise e dos processos internos, a adaptação ao novo ambiente de trabalho híbrido, a melhoria da prestação dos serviços e a manutenção dos vínculos

Plataformas de *streaming*, soluções de arquivamento em nuvem, formulários *on-line*, salas de aula virtuais e reuniões remotas foram implementadas por 100% das instituições, proporcionando um ambiente "positivo", vocábulo presente na Classe 3 das capacidades. Em alguns casos, muitos voluntários fotografaram, filmaram, editaram e ensinaram o Terceiro Setor a ser e pensar digitalmente.

O principal desafio enfrentado durante o período da Covid-19 foi o acesso limitado a recursos financeiros, o que evoluiu para a descontinuidade de alguns serviços, embora as atividades desenvolvidas pelo Terceiro Setor não tenham sido paralisadas em nenhum momento.

Com base nas ideias de Alves e Yang (2002), percebe-se que os colaboradores não se apegaram a conceitos próprios, todavia se apropriaram das novas ferramentas e dos recursos disponíveis, abraçando a inovação e demonstrando, ao mesmo tempo, a capacidade de flexibilidade cognitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados confirmaram que as diversas capacidades de inovação descritas neste estudo foram utilizadas, na visão dos empreendedores sociais entrevistados nas instituições do Terceiro Setor. Os recursos e ferramentas tecnológicas utilizados na gestão da crise foram de uso compartilhado ou gratuito. Não houve investimento por parte do Terceiro Setor no desenvolvimento de novos modelos ou processos inovadores.

Embora tivesse sido constatada a ausência de inovação radical ou disruptiva, com menor incidência de compartilhamento de conhecimento entre as instituições externas, mas com a aquisição de novos recursos a partir de soluções já existentes, as instituições aproveitaram as oportunidades tecnológicas existentes, adaptando-as à sua realidade e necessidade.

A "competência empreendedora" é uma capacidade que se realçou ao longo das entrevistas, com destaque ao comprometimento dos colaboradores em direcionar ações orientadas ao crescimento e aproveitamento de soluções já existentes para fazer frente às necessárias transformações. Detectou-se a existência de cooperação interna e externa, principalmente por meio do voluntariado, durante todo o período pandêmico.

A pesquisa apontou que outra capacidade de inovação utilizada com regularidade foi a "flexibilidade cognitiva", que consiste na habilidade de lidar com novas situações, adaptando-se às mudanças, reconstruindo o conhecimento e enfrentando desafios complexos. Cabe destacar que os voluntários – uma rede particular de atores que operam no Terceiro Setor – foram responsáveis pelo compartilhamento de conhecimento externo, fornecendo capacitação às instituições e auxiliando na utilização das TIC.

Este estudo indicou que as capacidades de inovação descritas na Tabela 1 foram aplicadas para o enfretamento das adversidades ocasionadas pela pandemia de Covid-19.

Essas instituições, entretanto, precisam estar abertas à inovação, a fim de obterem conhecimento externo e experiência por meio da força de trabalho de outras organizações, deixando de apenas replicar modelos validados.

Entre as restrições do estudo, destacam-se a limitação a um número reduzido de instituições, impossibilitando generalização dos resultados para um conjunto mais amplo de organizações, e a eventual ausência de representatividade dos dirigentes em relação às opiniões dos demais colaboradores.

Contudo, os resultados obtidos abrem novas possibilidades para pesquisas futuras sobre as capacidades de inovação, com a identificação de 12 capacidades-chave que contribuíram para geração de iniciativas visando o enfrentamento dos desafios impostos pela crise da Covid-19.

Na busca por soluções e aprendizados, identificaram-se aquelas que foram mais relevantes e que podem ser adequadamente replicadas no contexto de outras organizações do Terceiro Setor. O compartilhamento dessas descobertas contribui para edificação de um ambiente mais inovador, onde todos possam prosperar, mesmo diante dos desafios mais difíceis.

É possível aprofundar a análise de novos processos de gestão que amplifiquem a abertura das organizações à inovação por meio de processos de cocriação e coprodução. Culturas orien-

tadas para criatividade e mudanças fortalecem a competitividade. A pandemia impulsionou as organizações a serem mais ágeis e a adotarem inovações.

Essa perspectiva oferece um caminho promissor para explorar como a colaboração e a participação ativa de diversos atores podem desenvolver o empreendimento de soluções inovadoras. A continuidade desse pensamento contribuirá para a evolução do conhecimento e o aprimoramento das práticas de gestão voltadas à inovação.

REFERÊNCIAS

Adam, N., & Alarif, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: The role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *10*(15), 1-22. https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6

Afuah, A. (2003). *Innovation management: Strategies, implementation and profits*. Oxford University Press.

Alves, J., & Yang, W. (2022). Cognitive mechanisms in entrepreneurship competence: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 8(2), 65-75. https://doi.org/10.3390/ joitmc8020065

Andion, C. (2020). Atuação da sociedade civil no enfrentamento dos efeitos da COVID-19 no Brasil. *Revista de Administração Pública*, *54*(4), 936-951. http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220200199

Ascani, A., Bettarelli, L., Resmini, L., & Balland, P. (2020). Global networks, local specialization and regional patterns of innovation. *Research Policy*, *49*(8), 104031. https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104031

Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bauer, M., & Gaskell, G. (2008). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Vozes.

Camargo, B., & Justo, A. (2021). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas Psicologia 21*(2), 513-518. http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v21n2/v21n2a16.pdf

Chaves, M., Santos, A, Santos, N., & Larocca, L. (2017). Use of the software IRAMUTEQ in qualitative research: An experience report. In A. Costa, L. Reis, F. N. de Sousa, A. Moreira, & D. Lamas (Eds.), *Computer supported qualitative research* (2017). Springer.

Cheng, C., & Shiu, E. (2021). Establishing a typology of open innovation strategies and their differential impacts on innovation success in an Asia-Pacific developed economy. *Asia Pacific Journal of Management*, *38*, 65-89. https://doi.org/10.1007/s10490-019-09656-2

Christensen, C. (2012). *O dilema da inovação*. M.Books do Brasil.

Cimini, F., Abreu, N., Julião, S., SIimões, J., Ferreira, J., & Figueiredo, G. (2020). *Análise das primeiras respostas políticas do Governo Brasileiro para o enfrentamento da COVID-19 disponíveis no Repositório Global Polimap*. (Trabalho em Notas Técnicas Cedeplar-UFMG 013, Cedeplar. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG).

Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.

Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, *42*(5), 629-782. https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693

D'Amario, E., & Comini, G. (2020). Inovação social nos empreendimentos sociais brasileiros: Uma proposta de escala para sua classificação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *22*(1), 104-122. https://doi.org/:10.7819/rbgn.v22i1.4037

Davila, G., Varvakis, G., & North, K. (2019). Influência da gestão estratégica do conhecimento na inovação e desempenho organizacional. *Brazilian Business Review*, *16*(3), 239-254. https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.3

Drucker, P. (1998). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. Pioneira.

Ferreira, F., & Pinheiro, C. (2018). Plano de Negócios Circular: Instrumento de ensino de empreendedorismo e desenvolvimento do perfil empreendedor. *Gestão e Produção*, *25*(4), 854-865. https://doi.org/10.1590/0104-530X2326-18

Fu, Y., Supriyadi, A., Wang, T., Wang, L., & Cirella, G. T. (2020). Effects of regional innovation capability on the green technology efficiency of China's manufacturing industry: Evidence from listed companies. *Energies*, *13*(20), 5467. http://dx.doi.org/10.3390/en13205467

Garrido, I., Kretschmer, C., Vasconcellos, S., & Gonçalo, C. (2020). Capacidades dinâmicas: Uma proposta de medição e sua relação com o desempenho. *Brazilian Business Review*, *17*(1), 46-65. https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.3

Huggins, R., Prokop, D., & Thompson, P. (2019). Universities and open innovation: the determinants of network centrality. *The Journal of Technology Transfer*, *45*, 718 - 757. https://doi:10.1007/s10961-019-09720-5

Ibarra, D., Bigdeli, A., Igartua, J., & Ganzarain, J. (2020). Business model innovation in established SMEs: A configurational approach. *Journal of Open Innovation*, *Technology Market Complex*, *6*(3), 76. https://doi.org/10.3390/joitmc6030076

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2024). *Mapa das Organizações da Sociedade Civil*. https://mapaosc.ipea.gov.br/post/186/mapa-brasil-tem-879.326-organizacoes-ativas-ate-2023

Kava, L., & Didonet, S. (2019). A influência da orientação para o mercado nas estratégias de inovação de Exploration e Exploitation e no desempenho organizacional. *Revista Brasileira de Marketing*, *18*(1), 1-16. https://doi.org/10.5585/remark.v18i1.3565

Langbroek, T., Dijck, C. V., Riche, C., Verhoest, K., Steen, T., Aubin, D., Moyson, S., & Stevens, V. (2017). Public sector innovation through collaboration: Explaining antecedents for collaborative innovation. *21st International Research Society on Public Management Conference*, Budapest.

Lavrado, F., El-Khouri, N., Barbosa, C., & Rezende, J. (2020). Inovação e cultura organizacional: Características presentes em culturas de inovação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, *10* (1), 88-106. http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2020v10n1p88

Lei Federal n. 9.637, de 15 de maio de 1998. (1998). Casa Civil da Presidência da República, Subsecretaria de Assuntos Jurídicos. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%209.637%2C%20DE%2015%20DE%20MAIO%20DE%201998.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20qualifica%C3%A7%C3%A3o%20de,sociais%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias

Lei Federal n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil (2002). Casa Civil da Presidência da República, Subsecretaria de Assuntos Jurídicos. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm

Maher, C., & Czarcynska, A. (2022). NGOs collaboration strategies during the Covid-19 pandemic first lockdown: Poland and the United Kingdom. *International Journal of Business Research and Management*, *13*(1), 28-42. https://www.cscjournals.org/journals/IJBRM/description.php

Marchand, P, & Ratinaud, P. (2012). L'analyse de similitude appliqueé aux corpus textueles: Les primaires socialistes pour l'election présidentielle française. In *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*, Liège.

Mattar, J., & Ramos, D. (2021). *Metodologia da pesquisa em educação: Abordagens qualitativas, quantitativas e mistas*. Edições 70.

Moeenian M., Khamseh A., & Ghazavi M. (2022). Social innovation based on collaboration between government and non-governmental organizations in COVID-19 crisis: Evidence from Iran. *Infectious Diseases of Poverty*, *11*(1), 1-15. https://doi.org 10.1186/s40249-021-00923-3

Montana, M., Melo, M., & Souza, I. (2018). Panorama atual das organizações da Sociedade Civil no Brasil. *Revista de Estudos e Pesquisas Avançados do Terceiro Setor*, *5*(1), 402-424. https://doi.org/10.31501/repats.v5i1.9782

Moscovici, S. (1984). *The phenomenon of social representations*. In R. Farr & S. Moscovici (Orgs.), *Social representations*. University Press, 3-69.

Nguli, J., & Odunga, R. (2019). Does entrepreneur innovativeness moderate the relationship between strategic orientation and financial inclusion? *SEISENSE Journal of Management*, *2*(6), 30-48. https://doi.org/10.33215/sjom.v2i6.233

Oliveira, C., & Manolescu, F. (2010). A importância do Terceiro Setor. *XIV Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação*, Universidade do Vale do Paraíba, São José dos Campos, São Paulo. https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0210_01.pdf

Peng, D., Schroeder, R., & Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, *26*(6), 730-748. https://doi: 10.1016/j.jom.2007.11.001

Reinert, M. (1990) Aceste une methodologie d'anslyse des donnes textulles et une application: Aurelia de Gerard de Nerval. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, *26*, 24-54. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/075910639002600103

Resolução n. 55, de 7 de outubro de 2014 (2014). Conselho de Assistência Social do Distrito Federal – CAS/DF. https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/78247/Resolu_o_55_07_10_2014.html#:~:text=Estabelece%20Plano%20de%20Acompanhamento%20e,inscritas%20no%20Conselho%20de%20Assist%C3%AAncia

Río-Cortina, J. Del. (2023). Claves para aprovechar el potencial innovador em las organizaciones. *Apuntes Empresariales*, *1*(1), 1-3. https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/12465#page=1

Saldanha, C., & Cruz, M. (2022). Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: Evidências na Administração Pública. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, *27*(86), 1-17. https://doi.org/10.12660/cgpc.v27n86.83110

Santos, M., Perin, M., & Sampaio, C. (2018). Capacidade de inovação do produto percepção de dois gerentes. *Revista Pretexto*, *19*(1), 43-55. http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v19i1.3755

Schumpeter, J. (1985). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Abril Cultural.

Sendim, C., Furriel, T., & Roriz, A. (2020). A gestão de suprimentos na administração pública diante a pandemia do novo coronavírus. *Revista Gestão & Saúde*, *11*(3), 281-295. https://doi.org/10.26512/gs.v12i03.32513

Silva, J., Chanta, J., Vieira, R., & Gama, M. (2022). Fatores que impactaram a gestão em entidades do Terceiro Setor na pandemia da Covid-19. *Revista Contemporânea*, *4*(1), 27-48. https://periodicos.unifesspa.edu.br/index.php/contemporanea/article/view/1924

Soares, M., & Perin, M. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: An updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, *55*(2), 143-159. https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0014

Sobral, E., & de Melo, F. J. C. (2022). A logística como ferramenta de gestão. *Revista Pernambucana De Administração*, *2*(1), 21. Recuperado de https://periodicos.upe.br/index.php/rpad/article/view/883

Souza, J., & Faria, M. (2013). Processo de inovação no contexto organizacional: Uma análise de facilitadores e dificultadores. *Brazilian Business Review*, *10*(3), 113-136. https://www.redalyc.org/pdf/1230/123028447005.pdf

Steffen, F., Neto, & Glória, I., Júnior. (2021). Os impactos da pandemia do COVID 19 nos projetos de TI em umaeEmpresa do Terceiro Setor. *Journal of Technology & Information*, *1*(1), 1-16. https://orcid.org/0000-0003-2973-3470

Stewart, C. & Cash, W., Jr. (2015). *Técnicas de entrevista*. Bookman.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Thomé, A., & Carvalho, C. (2023). Tecnologia e inovação na Administração Pública: esafios e oportunidades. *Administração Pública: Teorias e Fundamentos em Pesquisa*, *1*, 270-282. https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/230412852.pdf

Tidd, J., & Bessant, J. (2008). *Gestão da inovação*. Bookman.

Valladares, P., Vasconcellos, M., & Serio, L. (2014). Capacidade de inovação: Revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Contemporânea – RAC, 18*(5), 598-626. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141210

Vasconcellos, L., & Marx R. (2011). Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. *Gestão e Produção*, *18*(3), 443-460. https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000300001

Vieira, V., Oliveira, V., & Miki, A. (2023). Framework de mensuração do empreendedorismo social para países em desenvolvimento. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, *27*(2), 1-19. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023220017

Word Bank. (2020). COVID-19 in Brazil: Impacts and policy responses. *World Bank*, Washington, DC. http://hdl.handle.net/10986/34223

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

José Gaspar Nayme Novelli: Conceituação; Curadoria de dados; Análise formal; Metodologia; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Salejandra Alves dos Santos: Conceituação; Curadoria de dados; Análise formal; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Visualização; Redação – rascunho original.