

Recursos Humanos como Motor da Inovação Social Corporativa: Um Estudo de Caso em uma Empresa Farmacêutica Brasileira

Alexsandre Francisco de Araujo

Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO

Rua Professor José de Souza Herdy, 1160 - Jardim Vinte e Cinco de Agosto, Duque de Caxias, RJ 25071-202, Brazil

e-mail: alexsandre_francisco@yahoo.com.br

Marcelo Dionisio

Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO

Rua Professor José de Souza Herdy, 1160 - Jardim Vinte e Cinco de Agosto, Duque de Caxias, RJ 25071-202, Brazil

e-mail: marcelo.dionisio@unigranrio.edu.br

RESUMO: A inovação social corporativa (CSI) tem emergido como uma abordagem estratégica capaz de integrar a criação de valor econômico e social nas organizações. Este estudo analisa o papel do setor de Recursos Humanos (RH) na estruturação e implementação da CSI, considerando sua atuação como elemento articulador entre práticas internas e impacto social. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa exploratória baseada em estudo de caso único em uma empresa farmacêutica brasileira, utilizando dados secundários provenientes de documentos institucionais, relatórios e registros públicos. Os resultados preliminares indicam que a organização apresenta elementos consistentes com a lógica da CSI, como propósito social explícito, iniciativas contínuas de impacto territorial e integração com práticas de desenvolvimento humano. Evidências sugerem que o RH pode atuar como fator moderador, potencializando a efetividade das iniciativas de CSI. O estudo contribui ao integrar as literaturas de CSI, ESG e gestão de pessoas, oferecendo implicações teóricas e gerenciais.

Palavras-chave: Inovação social corporativa. ESG. Recursos Humanos. Criação de valor.

1. INTRODUÇÃO

A inovação social corporativa (Corporate Social Innovation – CSI) tem se consolidado como um elemento central nas estratégias organizacionais contemporâneas, especialmente em um contexto no qual a sociedade demanda das empresas uma atuação mais ativa na resolução de desafios sociais complexos (Dionisio & Vargas, 2019). Nesse cenário, corporações são pressionadas a equilibrar propósito organizacional, reputação e estratégia com as realidades locais e as necessidades sociais das comunidades onde operam, buscando simultaneamente

resultados econômicos e sociais (Husted & Allen, 2006; Snider, Hill, & Martin, 2003). A CSI emerge, assim, como uma evolução das abordagens tradicionais de responsabilidade social, ao propor a integração de soluções inovadoras diretamente às estratégias e operações empresariais. No entanto, apesar do crescente interesse acadêmico, esse campo ainda apresenta limitações teóricas relevantes, tanto no que se refere à sua delimitação conceitual, frequentemente sobreposta a abordagens como CSR e valor compartilhado, quanto à sua operacionalização nas organizações, especialmente no que diz respeito aos mecanismos institucionais que permitem sua integração efetiva às práticas corporativas (Canestrino, Bonfanti, & Oliace, 2015; Herrera, 2015; Porter & Kramer, 2006). Nesse contexto, a agenda ESG atua como um referencial complementar, reforçando a importância da dimensão social e da governança, sem, contudo, substituir a centralidade da inovação social corporativa como mecanismo estratégico de geração de valor econômico e social.

A relevância da CSI torna-se ainda mais evidente em economias emergentes marcadas por desigualdades persistentes, fragilidade institucional e crescente expectativa de que empresas atuem como agentes de transformação social. Nesse sentido, organizações deixam de ser apenas agentes econômicos para assumir funções mais amplas, contribuindo para a provisão de soluções sociais e para a construção de valor coletivo. A literatura recente aponta que empresas podem atuar como “forças para o bem”, desempenhando papéis que transcendem o mercado e influenciam diretamente o bem-estar social, especialmente quando articulam suas estratégias com demandas sociais emergentes e interagem de forma ativa com múltiplos stakeholders (Mirvis & Googins, 2017). Essa transformação reforça a necessidade de compreender como a CSI é efetivamente implementada nas organizações e quais são os mecanismos internos que viabilizam sua operacionalização.

Nesse processo, o setor de Recursos Humanos (RH) assume um papel cada vez mais estratégico. Tradicionalmente associado a funções administrativas, o RH tem ampliado sua atuação e se consolidado como um agente central na construção de culturas organizacionais orientadas ao propósito, à diversidade, ao desenvolvimento humano e à inovação. Estudos indicam que o RH pode atuar como catalisador da integração entre práticas internas e iniciativas externas de impacto social, contribuindo para alinhar desempenho organizacional e bem-estar coletivo (Colbert & Kurucz, 2007; Shen & Benson, 2016). Ao estruturar programas de desenvolvimento, promover ambientes inclusivos e fomentar o engajamento dos colaboradores em iniciativas sociais, o RH passa a desempenhar um papel relevante na viabilização da CSI, conectando estratégia, cultura organizacional e impacto social.

Apesar desses avanços, a literatura ainda apresenta uma lacuna significativa. Estudos sobre inovação social corporativa tendem a focar em modelos de negócio e impacto externo, enquanto pesquisas em gestão de pessoas concentram-se predominantemente em práticas internas, como cultura organizacional, engajamento e desempenho. Por sua vez, a literatura de ESG frequentemente privilegia dimensões ambientais e de governança, negligenciando a articulação estratégica entre o pilar social e a gestão de pessoas. Dessa forma, ainda é limitado o entendimento sobre como o RH contribui, na prática, para a estruturação e implementação

da inovação social corporativa, atuando como elo entre estratégia organizacional e impacto social. Diante desse cenário, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como o setor de Recursos Humanos contribui para a estruturação e implementação da inovação social corporativa, promovendo simultaneamente impacto social e criação de valor organizacional?

Para responder a essa questão, o estudo adota uma abordagem qualitativa baseada em estudo de caso único permitindo a análise aprofundada de práticas organizacionais em seu contexto real. O caso selecionado é o da empresa FQM Grupo, uma organização do setor farmacêutico brasileiro com atuação consolidada e iniciativas voltadas à saúde, bem-estar e impacto social. A escolha desse contexto permite explorar a interface entre inovação social, setor de saúde e gestão de pessoas em um ambiente caracterizado por alta relevância social e complexidade institucional. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, combinando análise de dados secundários (documentos institucionais, comunicações corporativas e registros públicos) com a proposta de coleta futura de dados primários por meio de entrevistas com gestores e stakeholders. Essa abordagem possibilita identificar evidências preliminares de CSI e compreender os mecanismos pelos quais o RH pode atuar como articulador entre estratégia organizacional e impacto social.

Este estudo oferece contribuições relevantes em três níveis. Do ponto de vista teórico, avança ao integrar as literaturas de inovação social corporativa, ESG e gestão de recursos humanos, propondo o RH como um agente estratégico na operacionalização da CSI. No âmbito empírico, contribui ao analisar um caso em um setor ainda pouco explorado na literatura de inovação social no Brasil, o farmacêutico. Por fim, em termos práticos, fornece insights para gestores sobre como estruturar práticas de RH capazes de gerar impacto social e, simultaneamente, fortalecer a competitividade, a legitimidade e a criação de valor organizacional.

Este artigo está estruturado em cinco seções principais. Após esta introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico, abordando os fundamentos da inovação social corporativa e ESG, suas distinções em relação a abordagens correlatas e o papel estratégico do setor de Recursos Humanos na articulação entre práticas internas e impacto social. Em seguida, a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados e o contexto empírico do estudo. Na sequência, a seção 4 apresenta os resultados preliminares e discute as evidências iniciais à luz do referencial teórico, destacando o papel do RH na operacionalização da inovação social corporativa. Por fim, a seção 5 traz as considerações finais, incluindo contribuições teóricas e práticas, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os fundamentos teóricos que sustentam a análise proposta neste estudo, articulando três eixos principais: a inovação social corporativa como conceito central, a agenda ESG como estrutura complementar de orientação estratégica e o papel do setor de Recursos Humanos como elemento-chave na operacionalização dessas práticas. A partir dessa

integração, busca-se compreender como esses constructos se relacionam e contribuem para a geração simultânea de valor social e organizacional, estabelecendo as bases conceituais para a análise empírica desenvolvida nas seções subsequentes.

2.1 Inovação Social Corporativa: fundamentos e evolução conceitual

A inovação social tem emergido como um dos campos mais dinâmicos da literatura de inovação nas últimas décadas, sendo compreendida como o desenvolvimento de novas ideias, processos e soluções capazes de atender demandas sociais não plenamente supridas por atores tradicionais, como governos, mercado ou sociedade civil (Mirvis et al., 2016; Van der Have & Rubalcaba, 2016). Nesse contexto, a inovação social corporativa (Corporate Social Innovation – CSI) representa a incorporação dessa lógica no âmbito organizacional, configurando-se como uma abordagem estratégica que busca integrar objetivos econômicos e sociais por meio de soluções inovadoras (Mirvis et al., 2016; Dionisio & Vargas, 2019; Dionisio, 2025).

Diferente das práticas tradicionais de responsabilidade social corporativa (CSR), frequentemente associadas a ações filantrópicas ou periféricas, a CSI propõe uma integração mais profunda entre impacto social e estratégia organizacional. Essa abordagem está alinhada à lógica de criação de valor compartilhado, na qual empresas desenvolvem iniciativas que simultaneamente fortalecem sua competitividade e geram benefícios sociais (Porter & Kramer, 2011). Assim, a CSI não apenas amplia o escopo da atuação empresarial, mas também redefine o papel das organizações como agentes ativos na resolução de desafios sociais complexos.

Apesar de sua crescente relevância, a literatura sobre CSI ainda apresenta limitações importantes. Em primeiro lugar, observa-se uma sobreposição conceitual com campos adjacentes, como CSR, inovação social e empreendedorismo social, o que dificulta sua delimitação teórica (Canestrino et al., 2015). Em segundo lugar, há escassez de estudos empíricos que investiguem os mecanismos organizacionais que viabilizam a implementação da CSI, especialmente em contextos de economias emergentes. Essa lacuna torna particularmente relevante a análise de como estruturas internas das organizações contribuem para a operacionalização da inovação social corporativa.

2.2 ESG como estrutura complementar à inovação social corporativa

A agenda ESG (Ambiental, Social e Governança) tem se consolidado como um importante referencial para orientar práticas empresariais responsáveis e sustentáveis. Ao incorporar dimensões ambientais, sociais e de governança, o ESG amplia a forma como o desempenho organizacional é avaliado, indo além de indicadores financeiros e considerando o impacto das organizações sobre diferentes stakeholders (Dionisio, 2025). No entanto, embora o ESG ofereça um quadro abrangente para a gestão da sustentabilidade, sua abordagem tende a ser mais normativa e orientada à conformidade, focando frequentemente em métricas, relatórios e padrões de governança. Nesse sentido, a inovação social corporativa pode ser compreendida como um mecanismo mais dinâmico e estratégico, capaz de operacionalizar a dimensão social

do ESG por meio de soluções inovadoras e integradas ao modelo de negócios (Alkaraan et al., 2024; Lee et al., 2023).

A relação entre ESG e CSI, portanto, não é de substituição, mas de complementaridade. Enquanto o ESG fornece diretrizes e parâmetros para a atuação responsável das empresas, a CSI representa a materialização dessas diretrizes em iniciativas concretas que geram valor social e econômico simultaneamente. Essa articulação é particularmente relevante em contextos marcados por desafios sociais complexos, nos quais a simples adoção de práticas de conformidade não é suficiente para promover transformações estruturais.

2.3 O papel estratégico do RH na inovação social corporativa

A crescente complexidade das demandas organizacionais tem impulsionado uma transformação significativa no papel do setor de Recursos Humanos. Tradicionalmente voltado para funções administrativas e operacionais, o RH tem se reposicionado como um parceiro estratégico, responsável por alinhar práticas de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais de longo prazo (Ulrich, 1997; Kramar, 2014). Nesse contexto, o RH assume um papel central na construção de culturas organizacionais orientadas à inovação, diversidade e propósito, elementos essenciais para a implementação da inovação social corporativa. Estudos indicam que práticas de gestão de pessoas, como desenvolvimento de lideranças, promoção de ambientes inclusivos e engajamento dos colaboradores, são fundamentais para viabilizar iniciativas de impacto social e fortalecer a conexão entre organização e sociedade.

Além disso, o RH pode atuar como um elo integrador entre diferentes níveis organizacionais, facilitando a articulação entre estratégia corporativa e práticas operacionais. Ao promover o alinhamento entre valores organizacionais, competências dos colaboradores e iniciativas de impacto social, o RH contribui para a internalização da CSI na cultura organizacional, reduzindo a distância entre discurso e prática.

2.4 RH como fator moderador na relação entre CSI e desempenho organizacional

Com base na literatura, é possível avançar na proposição de que o setor de Recursos Humanos desempenha um papel não apenas operacional, mas também moderador na relação entre inovação social corporativa e desempenho organizacional. Isso significa que a efetividade das iniciativas de CSI pode variar em função da capacidade do RH de estruturar, apoiar e disseminar essas práticas dentro da organização. Uma rede local de supermercados, reconhecida por suas iniciativas de inclusão de PcDs, consideradas como CSI, é representada pelo setor chamado de responsabilidade social, parte da estrutura de RH, com resultados positivos e reconhecimento público de seus impactos sociais (Dionisio, 2024).

A literatura de gestão de pessoas e sustentabilidade sugere que práticas de RH orientadas à inclusão, desenvolvimento e engajamento influenciam diretamente a capacidade das organizações de implementar estratégias complexas e inovadoras (Kramar, 2014; Shen & Benson, 2016). Nesse sentido, o RH atua como um mecanismo que potencializa (ou limita) os

efeitos da CSI, ao influenciar fatores como cultura organizacional, alinhamento estratégico e participação dos colaboradores. Essa perspectiva é particularmente relevante quando se considera que a CSI depende de processos colaborativos, aprendizagem organizacional e engajamento de múltiplos stakeholders (Dionisio & Vargas, 2022). Assim, organizações com práticas de RH mais desenvolvidas e alinhadas ao propósito social tendem a apresentar maior capacidade de transformar iniciativas de inovação social em resultados concretos, tanto em termos de impacto social quanto de desempenho organizacional.

Dessa forma, este estudo propõe que o RH atua como um fator moderador na relação entre CSI e criação de valor, influenciando a intensidade e a efetividade dessa relação. Essa proposição contribui para avançar a literatura ao integrar três campos ainda pouco conectados - inovação social corporativa, ESG e gestão de pessoas, e ao destacar o papel estratégico do RH como elemento-chave na operacionalização da inovação social nas organizações.

3. MÉTODO

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos deste estudo, incluindo a estratégia de pesquisa, a caracterização do contexto empírico, os métodos de coleta e análise de dados e as limitações da investigação. A partir de uma abordagem qualitativa baseada em estudo de caso, busca-se compreender, em profundidade, como a inovação social corporativa é estruturada e operacionalizada no contexto organizacional, com ênfase no papel do setor de Recursos Humanos como elemento articulador entre práticas internas e impacto social.

3.1 Estratégia de pesquisa

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, baseada no método de estudo de caso único. Essa estratégia é particularmente adequada quando o objetivo é compreender fenômenos contemporâneos complexos em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, como é o caso da inovação social corporativa e sua articulação com práticas de Recursos Humanos (Yin, 2015). Além disso, o estudo de caso permite uma análise aprofundada de processos organizacionais, relações internas e dinâmicas institucionais, possibilitando a construção de insights teóricos relevantes a partir de evidências empíricas. Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso é especialmente indicado em campos ainda em desenvolvimento teórico, como a inovação social corporativa, pois permite explorar relações, identificar padrões e propor avanços conceituais a partir da análise sistemática de evidências.

3.2 Contexto empírico do estudo

O contexto empírico desta pesquisa é a empresa FQM Grupo, uma organização brasileira do setor farmacêutico com atuação consolidada no desenvolvimento, produção e comercialização de medicamentos, produtos de prescrição, OTC e dermocosméticos. Fundada em 1932, a

empresa possui forte presença no mercado nacional e tem ampliado sua atuação em iniciativas relacionadas à saúde, bem-estar e impacto social.

A escolha da FQM Grupo como unidade de análise se justifica por três fatores principais. Primeiro, trata-se de uma empresa inserida em um setor altamente relevante do ponto de vista social, uma vez que suas atividades estão diretamente relacionadas à promoção da saúde e qualidade de vida. Segundo, a organização apresenta evidências de iniciativas alinhadas à lógica da inovação social corporativa, especialmente por meio de projetos socioeducacionais e ações voltadas à comunidade. Terceiro, o contexto da empresa permite explorar a interface entre estratégia organizacional, impacto social e gestão de pessoas, aspecto central deste estudo. Entre as iniciativas identificadas, destaca-se o programa “Asas para o Mundo”, voltado ao desenvolvimento de jovens por meio de atividades educacionais e culturais, promovendo inclusão social e ampliação de oportunidades. Esse tipo de iniciativa evidencia uma atuação que vai além da responsabilidade social tradicional, aproximando-se da lógica da inovação social corporativa ao buscar impacto social estruturado e de longo prazo.

Além disso, a atuação da empresa no desenvolvimento de soluções voltadas à saúde e bem-estar pode ser interpretada como parte de uma estratégia mais ampla de geração de valor social, alinhada ao seu posicionamento institucional.

3.3 Coleta de dados

A pesquisa foi estruturada em duas etapas complementares. Na primeira etapa, foram coletados dados secundários, incluindo documentos institucionais, informações disponíveis no website da empresa, relatórios públicos, materiais de comunicação e registros de iniciativas sociais. Essa etapa permitiu a construção de uma compreensão preliminar sobre a atuação da organização no campo da inovação social corporativa.

Na segunda etapa, ainda em desenvolvimento, está prevista a coleta de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores, especialmente profissionais das áreas de Recursos Humanos e sustentabilidade. O objetivo dessa fase é aprofundar a compreensão sobre os processos internos, os mecanismos de implementação da CSI e o papel do RH na articulação dessas iniciativas.

3.4 Análise dos dados

Os dados serão analisados por meio de análise temática de conteúdo, permitindo identificar padrões, categorias e relações entre os elementos investigados. Essa técnica é adequada para estudos qualitativos que buscam interpretar significados, práticas organizacionais e processos sociais complexos.

A análise será orientada pelos constructos teóricos definidos na seção anterior: inovação social corporativa, ESG e papel do RH, permitindo uma articulação entre teoria e evidência empírica. Dessa forma, busca-se identificar como as práticas observadas na organização se alinham (ou não) aos conceitos teóricos, bem como compreender os fatores que influenciam sua efetividade,

aplicando os resultados do estudo ao modelo de CSI de Mirvis & Googins (2017) conforme figura 1.



Figura 1: Etapas do CSI (Mirvis & Googins, 2017)

Por se tratar de um estudo em desenvolvimento, este trabalho apresenta limitações inerentes à ausência, até o momento, de dados primários. A análise baseia-se predominantemente em fontes secundárias, o que pode restringir a profundidade das interpretações. No entanto, essa limitação é parcialmente mitigada pela proposta de continuidade da pesquisa com a realização de entrevistas, o que permitirá maior robustez analítica em etapas futuras.

4. RESULTADOS PRELIMINARES

A análise preliminar dos dados secundários da FQM sugere que a empresa apresenta elementos compatíveis com a lógica da inovação social corporativa (CSI), especialmente quando se observa a articulação entre propósito organizacional, atuação territorial, desenvolvimento de capacidades e criação simultânea de valor social e organizacional. Em sua comunicação institucional, a empresa afirma operar orientada pelo propósito de “consciência pela vida”, destacando inovação, multidisciplinaridade, bem-estar e melhoria da qualidade de vida como eixos de sua atuação. No plano empresarial, a FQM atua em diferentes frentes do setor farmacêutico, incluindo medicamentos de prescrição, produtos OTC e dermatologia, associando seu portfólio à promoção de saúde e bem-estar. Essas evidências indicam que a organização busca vincular sua identidade corporativa a uma proposta de valor social mais ampla, o que é consistente com a literatura de CSI, segundo a qual empresas passam a integrar objetivos econômicos e sociais de forma mais estratégica, superando abordagens periféricas de responsabilidade social.

Além das iniciativas sociais já destacadas, os dados secundários indicam que a FQM Grupo também vem estruturando sua atuação a partir de uma lógica alinhada à agenda ESG, especialmente por meio da publicação de balanços socioambientais e da formalização de práticas voltadas à sustentabilidade e segurança ambiental. A empresa disponibiliza relatórios anuais que consolidam suas principais iniciativas e resultados relacionados à saúde, desenvolvimento humano e meio ambiente, enfatizando a geração de valor para colaboradores, sociedade e stakeholders em geral. Adicionalmente, reforça o compromisso com melhoria contínua, responsabilidade socioambiental e conformidade ambiental, indicando uma orientação institucional que vai além da simples conformidade regulatória. Sob a perspectiva teórica, esses elementos podem ser interpretados como a base estruturante do ESG, funcionando como mecanismos de governança, transparência e legitimidade.

Um dos indícios mais relevantes dessa orientação está no projeto Asas para o Mundo, iniciativa que atua desde 2006 junto a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social na região do Jacarezinho, território próximo à planta fabril da empresa no Rio de Janeiro. Segundo a própria FQM, o projeto utiliza a arte-educação para fortalecer identidade, autoestima e capacidade cognitiva, beneficiando mais de 200 alunos e suas famílias anualmente. O programa também foi incorporado, em 2021, ao guarda-chuva Passaporte para o Futuro, voltado à capacitação e à inserção de jovens no mercado de trabalho, incluindo a possibilidade de ingresso como Jovem Aprendiz na própria empresa. Além disso, o projeto recebeu o Prêmio Ser Humano 2023, concedido pela ABRH-RJ, na categoria Grande Empresa. Esses elementos sugerem que a FQM não atua apenas por meio de doações ou filantropia eventual, mas por meio de uma iniciativa continuada, territorialmente enraizada e conectada ao desenvolvimento de capacidades, algo muito próximo do que Dionisio e Vargas (2022) definem como CSI orientada à criação de valor social estruturado por meio de colaboração e integração organizacional.

Segundo Dionisio (2025) um aspecto central da CSI é justamente sua capacidade de conectar estratégia, colaboração e geração de valor compartilhado, em vez de tratar a dimensão social como apêndice da organização. Nessa direção, o caso FQM parece apresentar, ao menos em nível preliminar, três componentes alinhados ao modelo teórico de CSI. O primeiro é a existência de um propósito social explicitado e associado à identidade da empresa. O segundo é a construção de uma iniciativa social com continuidade temporal, enraizamento territorial e foco em transformação de longo prazo. O terceiro é a presença de mecanismos de integração entre impacto social e desenvolvimento organizacional, especialmente quando o projeto social se conecta à formação para o trabalho e a possíveis trajetórias de inserção produtiva. Esses elementos dialogam diretamente com Dionisio e Vargas (2019), que identifica a CSI como uma evolução conceitual da responsabilidade social corporativa, distinguindo-se por sua integração à estratégia e por seu potencial de produzir benefícios simultâneos para empresa e sociedade.

Outro ponto relevante diz respeito ao papel do RH. Embora os dados secundários não permitam, nesta etapa, mapear de forma conclusiva os mecanismos internos de governança da CSI, há indícios de que a área de pessoas pode exercer função relevante na mediação entre

práticas internas e impacto social externo. A página de carreiras da empresa enfatiza “pessoas, valores e resultados” como pilares do DNA organizacional, ao mesmo tempo em que valoriza pertencimento, escuta, reconhecimento e bem-estar. Já o programa Passaporte para o Futuro, ao conectar capacitação social e possibilidade de entrada como Jovem Aprendiz, sugere uma interface concreta entre ação social, desenvolvimento humano e gestão de pessoas. Interpretado à luz da literatura, isso reforça a hipótese de que o RH pode operar como fator moderador da CSI, contribuindo para transformar iniciativas sociais em processos mais institucionalizados de formação, inclusão e criação de valor.

Esse achado preliminar converge com a discussão de que a CSI depende não apenas da intenção estratégica da firma, mas também de mecanismos organizacionais internos capazes de sustentar sua implementação. No caso analisado, ainda que não seja possível afirmar com segurança, sem entrevistas, como se dá a governança interna dessas iniciativas, os dados disponíveis permitem inferir que a FQM construiu uma narrativa e uma estrutura institucional mínima que conectam propósito, comunidade, formação e reputação organizacional. Isso é particularmente importante porque uma das lacunas apontadas na literatura de CSI está justamente na escassez de estudos sobre os mecanismos internos que transformam intenção social em prática organizacional sustentada.

Do ponto de vista dos resultados organizacionais e sociais, os resultados sugerem benefícios em pelo menos três níveis. No nível social, a empresa informa atendimento anual a mais de 200 alunos e suas famílias e um acumulado de mais de 2.000 crianças atendidas desde 2006, o que sinaliza capilaridade e continuidade. No nível institucional, o reconhecimento público obtido por meio do prêmio da ABRH-RJ tende a reforçar legitimidade e reputação. No nível estratégico, a conexão entre projeto social, território e formação para o trabalho sugere a possibilidade de geração de valor compartilhado, fortalecendo vínculos com stakeholders locais e ampliando a coerência entre discurso corporativo e prática. Embora esses resultados ainda precisem ser aprofundados com dados primários, eles são consistentes com a literatura que entende a CSI como uma abordagem capaz de gerar simultaneamente benefícios para a sociedade e para a empresa, inclusive em termos de identidade organizacional, engajamento e diferenciação competitiva.

Ao mesmo tempo, os resultados preliminares também revelam uma agenda de investigação importante. A partir dos documentos analisados, ainda não é possível determinar com precisão em que medida a CSI está plenamente integrada à estratégia corporativa, quais áreas lideram essas ações, como são definidos os indicadores de sucesso, nem qual é o papel efetivo do RH em sua governança. Em outras palavras, os dados secundários mostram sinais robustos de orientação à CSI, mas ainda não permitem comprovar o grau de institucionalização interna dessas práticas. Essa limitação, porém, não reduz a relevância do caso; ao contrário, reforça seu potencial para examinar empiricamente uma das principais questões em aberto na literatura: como empresas transformam iniciativas sociais persistentes em inovação social corporativa efetivamente integrada ao modelo de gestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar, em caráter exploratório, como a inovação social corporativa pode ser identificada e interpretada em uma empresa farmacêutica brasileira, com atenção especial ao papel potencial do setor de Recursos Humanos na articulação entre práticas internas e impacto social externo. Com base na análise de dados secundários da FQM, os resultados preliminares indicam que a empresa apresenta características compatíveis com a lógica da CSI, especialmente pela existência de um propósito social explicitado, pela continuidade de iniciativas voltadas ao território onde opera e pela conexão entre ação social, desenvolvimento de capacidades e possível inserção produtiva.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao aproximar a literatura de inovação social corporativa da discussão sobre gestão de pessoas, reforçando os conceitos desenvolvidos por Mirvis & Googins (2017), Dionisio & Vargas (2019) e Dionisio (2025), para compreender a CSI não como filantropia ampliada, mas como prática estratégica de criação de valor social e organizacional. Ao mesmo tempo, o caso sugere que o RH pode exercer papel relevante como fator moderador, na medida em que programas de capacitação, pertencimento, inclusão e desenvolvimento humano parecem funcionar como pontes entre a lógica interna da organização e seus compromissos sociais mais amplos. Essa proposição ainda demanda confirmação empírica mais robusta, mas encontra respaldo inicial tanto nas evidências documentais quanto na literatura.

Do ponto de vista prático, os achados sugerem que empresas interessadas em fortalecer sua atuação social podem obter maior consistência estratégica quando conectam suas iniciativas territoriais a mecanismos internos de desenvolvimento humano, especialmente por meio do RH. Em vez de tratar o impacto social como atividade paralela, a organização tende a ampliar sua legitimidade e seu potencial transformador quando integra propósito, formação, cultura organizacional e relação com stakeholders em uma mesma arquitetura institucional. No caso da FQM, essa articulação parece emergir de modo promissor, ainda que sua profundidade e seus efeitos concretos precisem ser mais bem compreendidos.

Este estudo possui limitações inerentes ao seu estágio de desenvolvimento. A principal delas é a dependência de dados secundários, que permite identificar sinais, narrativas e estruturas formais, mas não possibilita captar, com precisão, os processos decisórios, as tensões organizacionais e a percepção dos atores envolvidos. Assim, as inferências apresentadas devem ser lidas como preliminares. Como próximos passos, planejamos a realização de entrevistas com gestores de RH, sustentabilidade e liderança do projeto social, bem como com participantes ou beneficiários das iniciativas, de modo a compreender como a CSI é concebida, governada e avaliada na prática.

Por fim, o estudo reforça que a análise da inovação social corporativa em empresas brasileiras ainda constitui uma agenda fértil e necessária, sobretudo em setores de alta relevância social, como o farmacêutico. Ao evidenciar o potencial de articulação entre estratégia, território, impacto social e gestão de pessoas, o caso da FQM oferece um caminho promissor para avançar

a compreensão sobre como empresas podem gerar valor econômico e social de forma simultânea e estrutural.

REFERÊNCIAS

- Alkaraan, F., Elmarzouky, M., Hussainey, K., Venkatesh, V. G., Shi, Y., & Gulko, N. (2024). Reinforcing green business strategies with Industry 4.0 and governance towards sustainability: Natural-resource-based view and dynamic capability. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 3588–3606. <https://doi.org/10.1002/bse.3665>
- Canestrino, R., Bonfanti, A., & Oliaee, L. (2015). Social innovation: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 68(9), 1817–1825.
- Colbert, B. A., & Kurucz, E. C. (2007). Three conceptions of triple bottom line business sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 16(2), 87–102.
- Dionisio, M. (2024). Corporate social innovation in practice: people with disabilities project in Brazil. *International Journal of Business and Globalisation*, 36(4), 452–468. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2024.138019>
- Dionisio, M. (2025). *Corporate social innovation: The New Role of Business in Society*. Cambridge Scholars. <https://doi.org/10.4324/9781003152651-29>
- Dionisio, M., & Vargas, E. (2019). Corporate social innovation: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 102, 50–64.
- Dionisio, M., & Vargas, E. (2022). Corporate social innovation: Toward a new research agenda. *Journal of Business Research*, 140, 145–156.
- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468–1474.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838–849.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
- Lee, S. R., Park, J. W., & Choi, D. R. (2023). The Effects of ESG Management on Business Performance: The Case of Incheon International Airport. *Sustainability (Switzerland)*, 15(24). <https://doi.org/10.3390/su152416831>
- Mirvis, P., & Googins, B. (2017). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for social impact. *Journal of Corporate Citizenship*, 2017(66), 89–98.

Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for social impact. *Journal of Corporate Citizenship*, 2016(64), 8–28.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Human Resource Management Review*, 26(2), 144–155.

Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175–187.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.

Van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9), 1923–1935.

Yin, R. K. (2015). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.