

INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA INTERNA: AMPLIANDO A INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA POR MEIO DAS CAPACIDADES DE GOVERNANÇA

INTERNAL CORPORATE SOCIAL INNOVATION: EXTENDING CORPORATE SOCIAL INNOVATION THROUGH GOVERNANCE CAPABILITIES

Marcelo Amaral Dionísio¹, Allan Cavichio², Vinicius Figueiredo Chaves³

1. Professor do PPGA Afya Unigranrio (marcelo.dionisio@afya.com.br); 2. Mestre em Administração pelo PPGA Afya Unigranrio. Professor dos Cursos de Administração da Unesa e da Celso Lisboa. Coordenador dos Cursos de Gestão da Unesa Nova Iguaçu (allancavichioadm@gmail.com); 3. Professor do PPGA Afya Unigranrio. Professor de Direito Comercial da UFF e da UFRJ (vinicius.chaves@afya.com.br).

Eixo Temático: Eixo 02 – Inovação, Tecnologia, Sustentabilidade e Transformação Global

RESUMO

A Inovação Social Corporativa (ISC) consolidou-se como uma importante abordagem para compreender como organizações criam valor social por meio da inovação. Apesar da evolução desse campo, a literatura permanece predominantemente orientada à geração de valor para *stakeholders* externos, enquanto a criação de valor social no ambiente interno das organizações permanece relativamente pouco explorada. Este estudo tem por objetivo analisar como capacidades contemporâneas de governança voltadas à criação de valor social interno podem ser compreendidas à luz da teoria da Inovação Social Corporativa. Para tanto, realizou-se uma revisão integrativa da literatura a partir de buscas estruturadas na base Scopus, abrangendo estudos publicados entre 2015 e 2026 sobre Inovação Social Corporativa, governança, governança psicossocial, liderança, aprendizagem organizacional e bem-estar dos colaboradores. Após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram analisados 82 artigos. Os resultados evidenciam forte convergência entre as capacidades contemporâneas de governança e os atributos tradicionalmente associados à Inovação Social Corporativa, permitindo o desenvolvimento de um *framework* conceitual estruturado em quatro dimensões: fatores contextuais, capacidades de governança, Inovação Social Corporativa Interna (ISCI) e resultados organizacionais estratégicos. A discussão demonstra que determinadas capacidades de governança podem ser interpretadas como manifestações de inovação social corporativa direcionadas aos *stakeholders* internos. Conclui-se que o *framework* amplia os limites explicativos da Inovação Social Corporativa ao integrar governança e inovação social em uma perspectiva comum voltada à criação sustentável de valor social interno e ao fortalecimento das capacidades organizacionais.

Palavras-chave: Inovação Social Corporativa. Governança Corporativa. Inovação Social. Capacidades de Governança. Valor Social.

ABSTRACT

Corporate Social Innovation (CSI) has become an important perspective for understanding how organizations create social value through innovation. Despite the evolution of this field, literature remains predominantly oriented toward creating value for external stakeholders, whereas the creation of social value within organizations has received comparatively less attention. This study aims to examine how contemporary governance capabilities directed toward internal social value creation can be understood through the theoretical lens of Corporate Social Innovation. An integrative literature review was conducted based on structured searches in the Scopus database, covering studies published between 2015 and 2026 on Corporate Social Innovation, governance, psychosocial governance, leadership, organizational learning and employee wellbeing. After applying predefined inclusion and exclusion criteria, 82 articles were analyzed. The findings reveal a strong convergence between contemporary governance capabilities and the attributes traditionally associated with Corporate Social Innovation, supporting the development of an integrative conceptual framework composed of four dimensions: contextual drivers, governance capabilities, Internal Corporate Social Innovation (ICSI), and strategic organizational outcomes. The discussion indicates that selected governance capabilities can be interpreted as manifestations of Corporate Social Innovation directed toward internal stakeholders. The proposed framework extends the theoretical boundaries of

Corporate Social Innovation by integrating governance and social innovation into a common perspective focused on sustainable internal social value creation and the strengthening of organizational capabilities.

Keywords: Corporate Social Innovation. Corporate Governance. Social Innovation. Governance Capabilities. Social Value.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a Inovação Social Corporativa (ISC) consolidou-se como uma importante abordagem para compreender como organizações respondem a desafios sociais complexos por meio da inovação. Diferentemente de abordagens tradicionais de responsabilidade social corporativa, a ISC desloca o foco de iniciativas pontuais para a incorporação da criação de valor social às capacidades organizacionais, aos processos de inovação e às estratégias corporativas. Essa evolução permitiu ampliar a compreensão da inovação social como elemento integrante da competitividade, da sustentabilidade e da geração simultânea de valor econômico e social.¹⁻³

Paralelamente, a literatura sobre governança organizacional passou por significativa transformação. Tradicionalmente associada ao monitoramento, ao controle e à conformidade, a governança passou a ser compreendida como uma capacidade organizacional estratégica capaz de promover aprendizagem, liderança ética, participação dos colaboradores, segurança psicológica, gestão de riscos psicossociais e fortalecimento do bem-estar no trabalho. Essas capacidades ampliam o papel da governança para além das estruturas formais de decisão, aproximando-a de mecanismos voltados à adaptação organizacional, à inovação e à sustentabilidade de longo prazo.⁴⁻⁶

Embora esses dois campos tenham evoluído significativamente, observa-se uma importante lacuna teórica. Enquanto a literatura de Inovação Social Corporativa permanece predominantemente orientada à criação de valor social para *stakeholders* externos, a literatura contemporânea de governança passou a desenvolver capacidades voltadas prioritariamente à criação de valor social para *stakeholders* internos. Apesar da evidente convergência entre esses dois conjuntos de estudos, eles permaneceram relativamente desconectados, limitando a compreensão integrada dos mecanismos organizacionais responsáveis pela criação sustentável de valor social.

Diante dessa lacuna, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como capacidades contemporâneas de governança voltadas à criação de valor social interno podem ser compreendidas à luz da teoria da Inovação Social Corporativa? Para responder a essa questão, realizou-se uma revisão integrativa da literatura com o objetivo de desenvolver um *framework* conceitual capaz de integrar esses dois campos e fundamentar a proposição do conceito de Inovação Social Corporativa Interna (ISCI).

MÉTODO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza teórico-conceitual, desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura, método apropriado para integrar diferentes correntes teóricas e construir novos modelos conceituais. Diferentemente das revisões sistemáticas voltadas predominantemente à síntese de evidências empíricas, a revisão integrativa permite estabelecer conexões entre diferentes campos do conhecimento e desenvolver interpretações capazes de ampliar a compreensão de fenômenos organizacionais complexos⁷⁻⁹.

A estratégia de busca foi conduzida na base Scopus, contemplando artigos científicos revisados por pares publicados entre 2015 e 2026. Foram realizadas quatro estratégias independentes de busca envolvendo os principais domínios conceituais da pesquisa: (i) Corporate Social Innovation; (ii)

governança e governança psicossocial; (iii) governança e liderança; e (iv) governança e bem-estar dos colaboradores. Após a eliminação de registros duplicados, procedeu-se à aplicação dos critérios de inclusão e exclusão e à leitura de títulos, resumos e textos completos, resultando em um corpus analítico composto por 82 artigos.

A análise dos estudos selecionados seguiu procedimento iterativo de extração de conceitos, comparação constante e síntese temática. Em vez de descrever individualmente cada publicação, buscou-se identificar convergências entre a literatura de Inovação Social Corporativa e a literatura contemporânea de governança, permitindo a construção de um *framework* conceitual integrador capaz de explicar como capacidades de governança voltadas à criação de valor social interno podem ser interpretadas como manifestações de Inovação Social Corporativa Interna.

RESULTADOS

A revisão integrativa permitiu identificar quatro achados principais que, em conjunto, fundamentam a proposição do conceito de Inovação Social Corporativa Interna (ISCI)¹⁰⁻¹⁴.

O primeiro achado evidencia que, embora a literatura sobre Inovação Social Corporativa (ISC) tenha ampliado significativamente sua compreensão acerca da criação de valor social por meio da inovação, sua produção permanece predominantemente orientada aos *stakeholders* externos. Os estudos analisados demonstram que comunidades, consumidores, fornecedores, governos e demais atores sociais continuam sendo os principais beneficiários das iniciativas de Inovação Social Corporativa. Em contraste, a criação deliberada de valor social para *stakeholders* internos permanece pouco explorada como objeto específico da literatura de ISC.

O segundo achado demonstra que a literatura contemporânea de governança desenvolveu um conjunto consistente de capacidades organizacionais destinadas à criação de valor social no ambiente interno das organizações. Entre essas capacidades destacam-se liderança ética, aprendizagem organizacional, governança psicossocial, participação dos colaboradores, promoção da segurança psicológica e fortalecimento do bem-estar no trabalho. Embora tradicionalmente estudadas sob a perspectiva da governança, essas capacidades apresentam características convergentes com aquelas atribuídas à Inovação Social Corporativa, especialmente quanto à utilização de inovação organizacional para enfrentar desafios sociais complexos.

O terceiro achado consiste na identificação de forte convergência conceitual entre esses dois campos de pesquisa. A síntese da literatura evidencia que as capacidades contemporâneas de governança compartilham elementos estruturantes da Inovação Social Corporativa, tais como intencionalidade, desenvolvimento de capacidades organizacionais, aprendizagem, inovação, colaboração e geração simultânea de valor social e organizacional. Essa convergência permite compreender que determinadas capacidades de governança podem ser interpretadas sob a perspectiva da inovação social corporativa quando orientadas deliberadamente à criação de valor social para *stakeholders* internos.

Com base nessas evidências, foi desenvolvido um *framework* conceitual integrador estruturado em quatro dimensões interdependentes: (i) fatores contextuais (Contextual Drivers); (ii) capacidades de governança (Governance Capabilities); (iii) Internal Corporate Social Innovation (ICSI); e (iv) resultados organizacionais estratégicos (Strategic Organizational Outcomes). O *framework* representa a principal contribuição da pesquisa ao integrar dois campos que evoluíram de forma relativamente independente e ao demonstrar como capacidades contemporâneas de governança podem contribuir simultaneamente para a criação de valor social interno e para o fortalecimento das capacidades estratégicas das organizações.

DISCUSSÃO

Os resultados obtidos indicam que a principal distinção entre a literatura de Inovação Social Corporativa e a literatura contemporânea de governança não reside na natureza das capacidades organizacionais desenvolvidas, mas na direção predominante da criação de valor social. Enquanto a Inovação Social Corporativa concentrou historicamente sua atenção em *stakeholders* externos, a literatura de governança passou a desenvolver capacidades organizacionais voltadas ao fortalecimento das relações internas de trabalho, incorporando dimensões como liderança ética, aprendizagem organizacional, participação, segurança psicológica e bem-estar.

Sob essa perspectiva, o *framework* desenvolvido não substitui nem modifica os fundamentos teóricos da Inovação Social Corporativa. Ao contrário, amplia seu alcance interpretativo ao reconhecer que determinadas capacidades contemporâneas de governança compartilham os atributos essenciais tradicionalmente associados à inovação social corporativa. Essa interpretação preserva os pressupostos conceituais da ISC ao mesmo tempo em que amplia sua capacidade de explicar formas de criação de valor social direcionadas aos *stakeholders* internos.

Os resultados também dialogam com a evolução recente da literatura sobre governança, que progressivamente deixou de compreender a governança apenas como mecanismo de monitoramento, controle e conformidade para enfatizar seu papel como capacidade organizacional estratégica. Nessa perspectiva, o conceito de Inovação Social Corporativa Interna oferece uma lente integradora capaz de aproximar dois campos teóricos que, embora compartilhem diversos pressupostos, permaneceram relativamente desconectados.

Como limitação, o estudo possui natureza predominantemente teórico-conceitual, decorrente da utilização de revisão integrativa da literatura. Assim, o *framework* proposto representa uma síntese conceitual construída a partir da literatura existente, demandando futuras investigações empíricas que permitam explorar sua aplicação em diferentes contextos organizacionais e institucionais.

CONCLUSÃO

O presente estudo analisou como capacidades contemporâneas de governança voltadas à criação de valor social interno podem ser compreendidas à luz da teoria da Inovação Social Corporativa. A revisão integrativa permitiu identificar significativa convergência entre esses dois campos, culminando na elaboração de um *framework* conceitual estruturado em quatro dimensões e na proposição do conceito de Inovação Social Corporativa Interna (ISCI).

Os resultados sugerem que determinadas capacidades contemporâneas de governança podem ser interpretadas como manifestações de inovação social corporativa direcionadas aos *stakeholders* internos, ampliando os limites explicativos da Inovação Social Corporativa sem modificar seus pressupostos fundamentais. O *framework* desenvolvido oferece uma base conceitual para futuras pesquisas e contribui para fortalecer o diálogo entre governança, inovação organizacional e criação sustentável de valor social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Herrera MEB. *Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation*. J Bus Res. 2015;68(7):1468-1474.

2. Mirvis P, Herrera MEB, Googins B, Albareda L. *Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good*. J Bus Res. 2016;69(11):5014-5021.
3. Dionisio M. *Corporate Social Innovation: The New Role of Business in Society*. Cambridge Scholars Publishing; 2025.
4. Dionisio M, De Vargas ER. *Integrating Corporate Social Innovations and cross-collaboration: An empirical study*. J Bus Res. 2022; 139:794-803.
5. Freeman RE, Phillips R, Sisodia R. *Tensions in stakeholder theory*. Bus Soc. 2020;59(2):213-231.
6. Aguilera RV, Desender K, Bednar M, Lee JH. *Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle*. Acad Manag Ann. 2008.
7. Tricker RI. *Corporate governance: Values, ethics and leadership*. Taylor & Francis; 2019.
8. Snyder H. *Literature review as a research methodology: An overview and guidelines*. J Bus Res. 2019;104:333-339.
9. Torraco RJ. *Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future*. Hum Resour Dev Rev. 2016.
10. Cho Y. *Comparing Integrative and Systematic Literature Reviews*. Hum Resour Dev Rev. 2022;21(2):147-151.
11. Dheer RJS, et al. *Impact of organizational culture on employee psychological safety perception: The pivotal role of trust in top management across 18 societies*. Int Bus Rev. 2026.
12. Boddy CR. *Moving sustainability towards flourishing for all: The critical role of (toxic) leadership*. Bus Strateg Rev. 2023.
13. Kirsten W. *The Evolution from Occupational Health to Healthy Workplaces*. 2024.
14. Fu X, Ghauri PN. *Tackling exigent grand challenges through corporate social innovation: Evidence from the COVID-19 pandemic*. J Prod Innov Manag. 2024.