

# As múltiplas tensões do hibridismo organizacional: um olhar da perspectiva da tradução e da estratégia aberta em um empreendimento social

**Eduardo Guedes Villar<sup>1</sup>**

**Natália Rese<sup>1</sup>**

**Karina de Déa Roglio<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, Brasil.*

**Recebimento:**

31/10/2018

**Aprovação:**

03/04/2019

**Editor responsável:**

Prof. Dr. João Maurício Gama  
Boaventura

**Avaliado pelo sistema:**

*Double Blind Review*

## Resumo

**Objetivo** – Nesta pesquisa busca-se entender como um empreendimento social lida com as tensões características do hibridismo organizacional para alcançar seus objetivos estratégicos.

**Metodologia** – Realizou-se uma pesquisa qualitativa de caso único com coleta de dados longitudinal e em profundidade. Para a análise e interpretação dos dados, foi utilizada uma lógica abdutiva e análise narrativa.

**Resultados** – Foi analisado que os atores do empreendimento social se envolvem em diversas práticas de abertura para inclusão, transparência, flexibilidade e achatamento no processo estratégico. Evidenciou-se ainda que as práticas de abertura da estratégia sustentam um processo de tradução, minimizando as tensões características do hibridismo organizacional. O processo de tradução foi redefinido em um contexto de hibridismo.

**Contribuições** – Como contribuições da pesquisa indica-se o emprego da teoria ator-rede, especificamente a perspectiva da tradução, para o estudo de empreendimentos sociais. No que se refere ao processo de abertura da estratégia, sugere-se neste estudo que, além da inclusão e transparência no processo estratégico, o processo de achatamento das relações e a flexibilidade são necessários. A pesquisa ainda contribui para repensar o processo de tradução para organizações híbridas, sugerindo-se momentos menos centrados na imposição política de papéis e identidades.

**Palavras-chave** – Hibridismo organizacional; empreendimento social; perspectiva da tradução; estratégia aberta; teoria ator-rede.



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v21i3.4001

## I Introdução

As fronteiras organizacionais têm se tornado difusas (*blurred*), e essa alteração pode ser sintetizada pelo surgimento de organizações híbridas, que se caracterizam por (i) combinar aspectos de múltiplos formatos organizacionais (Hoffman, Badiane & Haigh, 2012), (ii) desviar-se de modelos socialmente legitimados de organização e, em decorrência, (iii) enfrentar desafios em relação ao fazer organizacional (*organizing*) (Battilana & Lee, 2014). Doherty, Haugh e Lyon (2014) definem formas organizacionais híbridas como estruturas e práticas que permitem a coexistência de valores e artefatos de duas ou mais categorias – por exemplo, as categorias econômica e social. Nesse sentido, o empreendimento social apresenta um novo e intrigante contexto empírico de investigação (Dacin, Dacin & Tracey, 2011) para a compreensão do hibridismo organizacional (Battilana & Lee, 2014).

Muitos estudos focam nas tensões internas geradas pelo hibridismo organizacional, como problemas de identidade dos membros organizacionais e de distribuição e alocação de recursos (Battilana & Dorado, 2010). Como oportunidades de pesquisas na área, contudo, sugere-se estudar a formação e a interação da rede de relações externas de um empreendimento social (Battilana & Lee, 2014) e como são conciliadas as múltiplas agendas, por vezes conflitantes, dos diferentes atores dessas redes (Bridgstock, Lettice, Özbilgin & Tatli, 2010).

Para tanto, neste estudo teórico-empírico busca-se analisar os mecanismos organizacionais adotados por um empreendimento social para lidar com as tensões resultantes do hibridismo organizacional. Como arcabouço teórico para analisar o fenômeno em questão, utilizou-se a concepção de *open strategy* (Whittington, Cailluet & Yakis-Douglas, 2011; Dobusch & Müller-Seitz, 2014) e a perspectiva da tradução apresentado pela teoria Ator-Rede (Callon, 1986; Latour, 2005). A concepção de estratégia aberta interessa-se pelo processo de inclusão e comunicação com *stakeholders*, o que pode ser uma alternativa estratégica para lidar com as tensões externas de

um empreendimento social (Rese, Salvador & Araújo, 2016).

Em complemento, a perspectiva da tradução consiste em uma estrutura analítica para estudar a estruturação das relações de poder (Callon, 1986). Trata-se do processo de negociação durante o qual significados, reivindicações e interesses mudam e ganham terreno (Wæraas & Nielsen, 2016). Doherty et al. (2014) sugerem que as organizações híbridas são, por definição, locais de conflito, contradição e contestação. Assim, a teoria da tradução apresenta aderência teórica para estudar como as organizações híbridas se movem diante da complexidade e desordem que lhe são características (Battilana & Lee, 2014).

A justificativa para o estudo de empreendimentos sociais se baseia em suas principais características: (i) o hibridismo organizacional, que requer uma compreensão mais profunda e uma nova teorização (Battilana, Besharov & Mitzineck, 2017); (ii) a representação de um caso extremo de hibridização, que proporciona um enquadramento distintivo para o estudo da organização híbrida (Battilana & Lee, 2014); (iii) a oportunidade para questionar os pressupostos básicos sobre a natureza unificada das formas e objetivos organizacionais (Battilana & Lee, 2014); (iv) a tendência ao conflito e à instabilidade (Besharov & Smith, 2014), o que fornece um “laboratório pronto para estudar uma variedade criativa de tipo híbrido” (Billis, 2010, p.13). Battilana et al. (2017) apresentam que compreender o desempenho efetivo das organizações híbridas exige que se considerem a interação de desafios, oportunidades e estratégias diversas. Smith, Gonin e Besharov (2013) sugerem que trabalhos futuros devem considerar outras abordagens teóricas potencialmente úteis para a compreensão das tensões vivenciadas pelos empreendimentos sociais. E, em adição, a abordagem da estratégia aberta e a sociologia da tradução podem ajudar a desenvolver novos *insights* (Dacin et al., 2011; Guimarães & Alves, 2014) para enriquecer o aporte teórico da área, trazendo potenciais respostas às questões apresentadas pelos autores citados.

## 2 Fundamentação teórica

Nesta seção foi desenvolvido o corpo teórico-conceitual que embasa este estudo. Apresentam-se os conceitos de organização híbrida e empreendimento social, e as principais articulações teóricas alcançadas em seus estudos. Em sequência, expõe-se o conceito de estratégia aberta e suas características. Por fim, elabora-se a revisão da literatura sobre a teoria da tradução.

### 2.1 Hibridismo organizacional e os empreendimentos sociais

O uso do termo “híbrido” é bastante diverso na literatura organizacional. Battilana et al. (2017) identificaram três grupos de perspectivas distintas que tratam do conceito de hibrididade: identidades organizacionais híbridas; formas híbridas e racionalidades híbridas. Neste trabalho, discute-se o hibridismo sob o olhar das lógicas institucionais. “A partir da perspectiva das lógicas institucionais, as organizações híbridas são aquelas que fundamentam os valores e normas a múltiplas lógicas de campos distintos – ou de nível social” (Battilana et al., 2017, p. 137). A perspectiva das lógicas institucionais dentro do institucionalismo organizacional enfatiza o pluralismo organizacional e a diferenciação como respostas às pressões institucionais, desafiando as tradicionais respostas isomórficas (Ocasio, Thornton & Lounsbury, 2017). Nesse sentido, a ideia de que uma organização pode estar submetida a diferentes lógicas institucionais e que, portanto, as pressões podem ser diversas e inclusive conflitantes, abre espaço para a discussão da agência humana face ao institucionalismo organizacional (Friedland & Alford, 1991). O hibridismo, dentro dessa discussão, surge como uma das consequências das práticas organizacionais de quem está submetido a lógicas institucionais plurais e potencialmente conflitantes (Ocasio et al., 2017; Battilana et al., 2017).

Para estudar o hibridismo organizacional, Battilana e Lee (2014) indicam que empreendimentos sociais são tipos ideais (compreendidos aqui como um recurso metodológico citado pelos autores) desse fenômeno. Os empreendimentos

sociais perseguem a dupla missão de alcançar sustentabilidade financeira e propósito social e, portanto, não se encaixam perfeitamente nas categorias convencionais de organizações privadas, públicas ou sem fins lucrativos (Doherty et al., 2014). Hoffman et al. (2012) sugerem que os modelos organizacionais tradicionais não são adequados para lidar com tensões resultantes de racionalidades híbridas, como no caso de organizações que precisam dar conta de demandas ambientais e sociais conjuntamente às demandas por eficiência. Assim, os autores sugerem que os modelos de empreendimentos sociais remetem a uma expectativa de mudança institucional, (re)estruturação organizacional e mobilização econômico-social, capazes de reconfigurar a maneira como a gestão em contextos de racionalidades híbridas é desenvolvida. Apesar da colocação de Battilana e Lee (2014) a respeito dos empreendimentos sociais como a tipificação de organizações híbridas, Battilana et al. (2017) passam a discutir o fenômeno do hibridismo como uma questão de *grau*, muito mais do que a configuração de um tipo organizacional diferente: nesse sentido, entende-se que as organizações em geral apresentam um certo grau de hibridismo.

Partindo dessa discussão, observa-se que as organizações variam na extensão em que se confrontam com múltiplas lógicas institucionais, na extensão em que as diferentes lógicas com as quais se confrontam são contraditórias e também na extensão em que uma ou outra lógica torna-se central para o desempenho dessas organizações (Besharov & Smith, 2014; Battilana et al., 2017). Torna-se relevante, portanto, analisar como as organizações híbridas lidam com as diferentes tensões causadas por esse hibridismo a partir de suas práticas de gestão, conforme se propõe nesse trabalho.

Os empreendimentos sociais são tratados neste estudo para além da tipificação ideal proposta por Battilana e Lee (2014). Eles se configuram como um objeto de pesquisa que, por suas características resultantes do hibridismo, desafia as concepções institucionalizadas de “fazer negócios”. O pressuposto que sustenta essa afirmação é que modelos, ferramentas, maneiras de organizar próprias de organizações produtivas

ou públicas (que já possuem um vasto caminho de pesquisas acadêmicas e produção gerencial) não se fazem adequados às organizações com alto grau de hibridismo, como são os empreendimentos sociais. Ao apresentarem um grau elevado de hibridismo, podem revelar elementos relevantes em relação ao movimento de *organizing*,<sup>1</sup> o qual se dá de uma forma viva. Nesses casos, a dimensão *taken for granted* do exercício de organizar é menos evidente, o que propicia ao pesquisador ver com maior engajamento as diferentes dimensões do fazer organizacional.

Os empreendimentos sociais buscam realizar inovações sociais com o objetivo de desenvolver e implementar novas ideias (produtos, serviços e modelos) para atender necessidades sociais (Bridgstock et al., 2010). Doherty et al. (2014) descrevem que os empreendimentos sociais tendem a ser uma coalizão de múltiplos grupos de interessados, cada um com suas próprias prioridades, muitas vezes divergentes. O processo de desenvolvimento da estratégia do empreendimento social envolve tempo e recursos dedicados à criação de redes, comunicação, *lobby* e negociação com as partes interessadas para alcançar um consenso sobre questões-chave (Doherty et al., 2014). Esse processo de negociação entre organizações é necessário para evitar o fracasso do empreendimento, para construir e manter a legitimidade e para mobilizar recursos financeiros necessários para sua atuação.

## 2.2 Estratégia aberta

A proposta da estratégia aberta está alicerçada nos desenvolvimentos dos estudos de estratégia como prática social (Tureta & Lima, 2011; Vaara & Whittington, 2012). Esse novo olhar para a estratégia está longe de ter um entendimento uniforme e completo, uma vez que envolve um conjunto de práticas em diversos contextos (Whittington et al., 2011). Para os autores, quando comparado ao fenômeno da inovação aberta, o processo de abertura da estratégia não gera resultados invariavelmente positivos para as organizações. Evidencia-se que a abertura pode trazer elementos indesejáveis para a organização, não sendo, por definição, sinônimo

de segurança (Dobusch & Müller-Seitz, 2014.).

Na visão clássica, a formulação da estratégia é exclusiva, ou seja, um trabalho de responsabilidade do principal executivo de uma organização ou de uma pequena parcela de gestores, o *Top Management Team* (Hambrick, Finkelstein & Canella Jr., 2009). Além disso, nessa perspectiva, a estratégia é vista como um recurso secreto da organização (Mintzberg, 1987). Em decorrência, Whittington et al. (2011) identificaram, na abertura da estratégia, um processo de inclusão, que abrange atores externos à organização, além de outros atores internos não posicionados no topo da hierarquia organizacional.

A concepção teórica de estratégia aberta embasa-se em duas dimensões particulares do fazer estratégico: a abertura em relação à inclusão e à transparência (Whittington et al., 2011; Hautz, Seidl & Whittington, 2017). A inclusão refere-se à inserção dos indivíduos na conversação estratégica (Mantere & Vaara, 2008), ou seja, expande-se a troca de informações, pontos de vista e propostas com os demais níveis organizacionais e atores externos (*stakeholders*) que moldam a evolução contínua das estratégias organizacionais.

Na inclusão interna, o processo de formação da estratégia é realizado de maneira participativa, ou seja, indivíduos além do *Top Management Team* participam do processo estratégico (Dobusch, Seidl & Werle, 2014). No processo de inclusão externa foi identificada a inserção de consultores no planejamento e implementação de estratégias organizacionais (Ghemawat, 2002) e a realização de oficinas entre organizações do mesmo setor (Whittington et al., 2014) para explorar conjuntamente oportunidades e ameaças estratégicas. Dobusch (2012) identificou a abertura organizacional para a contribuição externa na qual a estratégia pode ser realizada de maneira colaborativa em um processo de *crowdsourcing*.

A transparência, por sua vez, refere-se à visibilidade dada às informações estratégicas de uma organização, potencialmente durante o processo de formulação, mas particularmente na divulgação das estratégias produzidas (Whittington et al., 2011). A transparência

interna deve-se à necessidade de os gestores entenderem as estratégias organizacionais em vez de simplesmente implementá-las ou executá-las. As ferramentas de tecnologia e dos sistemas de informação são empregadas para viabilizar a transparência.

No processo de abertura da estratégia pelo qual as organizações passam, amplia-se a dificuldade ou até a possibilidade de se ter estratégias confidenciais, uma vez que o primeiro a se mover e os imitadores estão gradualmente mais próximos (Whittington et al., 2011). Em razão dos avanços tecnológicos, a facilidade para o acesso à informação e o aumento da interação social por meio de ferramentas online fazem que a transparência seja um fenômeno quase inevitável. Assim, apesar do processo de abertura estratégica encontrar-se longe de sua completude, tem provocado o surgimento de novos modelos organizacionais e alterado as culturas gerenciais anteriormente embasadas na opacidade e no elitismo (Whittington et al., 2014).

Cabe evidenciar que a escolha de abertura pelas organizações é dinâmica: primeiro porque permite que existam combinações diferentes entre transparência e inclusão para promover a abertura e, segundo, porque a abertura pode variar ao longo do tempo e de acordo com as necessidades e objetivos organizacionais. Hautz et al. (2017) propõem o entendimento das dinâmicas entre essas duas dimensões (transparência e inclusão) na dinâmica da abertura, a partir de um plano cartesiano em que cada uma das dimensões é representada como um contínuo, que permite diferentes movimentos, os quais configuram possibilidades de abertura da estratégia organizacional.

### 2.3 A perspectiva da tradução

nessa perspectiva, entende-se que a realidade não possui *status* estável e definitivo, sendo composta por redes de materiais heterogêneos (humanos e não humanos) que estão reunidas (Latour, 2005; Tureta, Tonelli & Alcadipani, 2011). A palavra “tradução” recebe, na abordagem da Teoria Ator-Rede (*Actor-Network Theory – ANT*), um significado particular: “uma

relação que não transporta causalidade, mas que induz dois mediadores a existirem” (Latour, 2005, p. 108). A tradução permite alcançar uma explicação simples, mas também fundamental de como alguns conseguem o direito de expressar e representar os muitos atores silenciosos dos mundos sociais e naturais que mobilizaram (Callon, 1986; Camillis, Bussular & Antonello, 2016).

Para rastrear a construção de uma rede de relações o fenômeno de tradução se dá em quatro momentos: (i) problematização; (ii) *interessement*; (iii) *enrolment*;<sup>2</sup> (iv) mobilização. A problematização, primeiro momento da tradução (Callon, 1986), consiste na determinação de um conjunto de papéis e suas respectivas identidades de maneira a estabelecer um ponto de passagem em comum na rede de relações que se pretende construir. Esse momento envolve a determinação dos papéis e identidades e também é denominado *framing* (Callon, 1998). Segundo Callon (1986), no momento de problematização um dos atuantes (o protagonista) busca se tornar indispensável. No quadro de relações estabelecido (*frame*), é delineado um limite dentro do qual as interações ocorrem de modo mais ou menos independentemente do contexto circundante (Callon, 1998). O autor evidencia que a importância e o conteúdo determinados no momento da problematização são evidentes para os protagonistas, ou seja, aqueles que querem se tornar indispensáveis politicamente na rede de relações. Em adição, a problematização possui certas propriedades dinâmicas em que movimentos e desvios podem ser aceitos e alianças devem ser forçadas (Callon, 1986).

No momento de *interessement*, as identidades já foram determinadas, mas as relações previstas no momento de problematização ainda não foram testadas (Callon, 1986). Dessa forma, busca-se estabelecer os laços entre o “interesse” de vários atores (Wæraas & Nielsen, 2016). A identidade e a geometria das entidades “interessadas” são modificadas ao longo do processo de *interessement* (Callon, 1986). Ou seja, elas são formadas e ajustadas apenas durante a ação. O *interessement* é baseado na interpretação do que os atores são e querem, e também na compreensão de com quais entidades esses atores

estão (ou necessitam estar) associados (Callon, 1986).

No que se refere ao momento de *enrolment*, Callon (1986) afirma que ele designa o dispositivo pelo qual um conjunto de papéis inter-relacionados é definido e atribuído aos atores que os aceitam. Em outras palavras, o *interessement* atinge o *enrolment* se o processo for bem-sucedido. No processo de *enrolment*, a definição e a distribuição de papéis são resultado de negociações multilaterais, nas quais a identidade dos atores é determinada e testada. O *enrolment* envolve a aceitação dos papéis na priorização de uma determinada problematização (Wæraas & Nielsen, 2016).

O quarto momento da tradução foi denominado por Callon (1986) mobilização e compreende a manutenção da rede, assegurando que o porta-voz (*spokesperson*) atue de acordo com seus interesses (Wæraas & Nielsen, 2016). Para Callon (1986), as realidades social e natural são resultado da negociação sobre a representatividade dos porta-vozes. E, durante o processo de tradução, ajustes contínuos e dispositivos de *interessement* mais sofisticados podem ser necessários.

A tradução envolve esses processos, que não necessariamente se dão em ordem definida, mas que objetivam “criar convergências e homologias relacionando coisas que antes eram diferentes” (Callon, 1980, p. 221). Para Latour (1986), não necessariamente se atingirão convergências e homologias, mas um processo de contínua transformação, resultando sempre em uma cadeia de traduções únicas.

Face a essas três perspectivas e ao entendimento compartilhado por elas de que o processo de organizar (*organizing*) é complexo e situado e desafia os modelos normativo-prescritivos, apresenta-se o argumento teórico deste trabalho. Diante das novas dinâmicas organizativas, das quais os empreendimentos sociais são exemplos emblemáticos (Battilana & Lee, 2014), os modelos institucionalizados de explicação das práticas organizacionais parecem incompletos (Battilana et al., 2017). Para tanto, entende-se que as organizações tendem ao hibridismo em diferentes graus (Besharov & Smith, 2014).

Organizações, como os empreendimentos sociais, que representam a radicalização do hibridismo e precisam lidar com lógicas institucionais contraditórias, apesar de teoricamente descritas, possuem poucos estudos empíricos que enderecem respostas sobre quais implicações o hibridismo possui sobre o desempenho e as práticas organizacionais (Battilana et al., 2017). Nesse sentido, a perspectiva da estratégia aberta (Hautz et al., 2017), que entende que o processo estratégico envolve o incremento da transparência e da inclusão nas questões estratégicas à medida que as organizações deparam com necessidades de inovação constante e de lidar com aspectos contraditórios, apresenta-se como um caminho para abordar as implicações no desempenho e nas práticas organizativas que o hibridismo pode ocasionar. Entende-se, no entanto, que a ontologia das relações sociais a partir desses dois olhares teóricos precisa também ser ressignificada: a ontologia relacional (Callon, 1986; Latour, 2005), que procura compreender os fenômenos sociais a partir do nível da análise das relações (Wæraas & Nielsen, 2016) – das combinações em diferentes graus como chamam as abordagens do hibridismo e da estratégia aberta, em detrimento das entidades estáveis –, parece completar o quadro explicativo do argumento teórico deste trabalho. Dessa maneira, o conceito de tradução (Wæraas & Nielsen, 2016) aparece como um “amálgama” para aproximar os fenômenos sócio-organizacionais do nível da ação e explicar, portanto, mecanismos organizacionais adotados por um empreendimento social para lidar com as tensões resultantes do hibridismo organizacional.

### 3 Procedimentos metodológicos

Realizou-se, para endereçar resposta ao objetivo de pesquisa, um estudo de caso instrumental com a “Empresa Solidária” (ES) (nome fictício), que atua há mais de oito anos como empreendimento social. Um estudo de caso instrumental caracteriza-se pelo estudo de um único caso, no qual o pesquisador busca melhor compreensão analítica do fenômeno, ou mesmo sua teorização (Stake, 2000). Por se tratar de um empreendimento social, foi escolhido de maneira

intencional por caracterizar um “tipo ideal” de organização híbrida (Battilana & Lee, 2014).

Como justificativa para escolha do caso único, ressalta-se i) a existência de diferentes lógicas impetradas no próprio modelo de negócios da ES; ii) a necessidade de transparência e inclusão como premissas de sua atividade socialmente engajada; e iii) o reconhecimento do desempenho da organização por órgãos de chancela nacional. Dessa forma, além de configurar-se como um *locus* privilegiado em que o grau elevado de hibridismo e transparência pode revelar dados interessantes para a pesquisa empírica (que ainda é pequena nesses campos), o caso escolhido possui reconhecido desempenho no campo dos negócios sociais: a ES é a única organização com dupla premiação nos dois maiores concursos de empreendedorismo social do Brasil. Em 2013, recebeu o “Prêmio Empreendedor Social de Futuro” do maior jornal em circulação do país. Em 2014, o empreendimento social em estudo foi contemplado com o “Prêmio Jovens Inspiradores”, que consiste no maior prêmio de empreendedorismo da América Latina e é organizado pelo maior grupo editorial do país. Em 2018, um dos cofundadores da ES foi incluído na lista de jovens talentos do Brasil “Under 30” publicado na edição nacional de uma das maiores revistas de negócios do mundo. Essas chancelas tornam o caso da ES único e potencialmente interessante para teorização (Stake, 2000).

### 3.1 Descrição do caso

A Empresa Solidária (ES), sediada na cidade de Curitiba, no estado do Paraná, iniciou suas atividades no ano de 2008. Naquela oportunidade, o diretor executivo, por ter uma irmã com **síndrome de Down**, formulou uma proposta de criar um empreendimento com o intuito de contribuir, por meio de consultorias na área de Administração, com a gestão de instituições que atendem pessoas com deficiência. Denomina-se instituição, na metodologia de negócio da “Empresa Solidária”, toda organização que presta serviço de apoio à pessoa com deficiência, podendo ser escola, instituto, ONG etc.

A proposta da organização consiste em prestar serviços de consultoria administrativa de

maneira gratuita para as outras instituições, sendo as atividades sustentadas por meio de investimento social privado de empresas parceiras. Denomina-se parceiro a organização privada que investe nos projetos sociais da ES. O empreendimento atua em quatro diferentes linhas de ação: (i) consultoria administrativa; (ii) programas de voluntariado corporativo; (iii) diversidade (sensibilização e inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho); e (iv) desenvolvimento de produtos sociais.

No ano de 2016, a empresa possuía 22 colaboradores internos e recebeu investimento de 92 empresas da região de Curitiba, diversas de atuação nacional e multinacional. Naquele ano, a ES trabalhou diretamente com 117 instituições que atendem pessoas com deficiência, mobilizando mais de 2090 voluntários e impactando 45.630 pessoas (pessoas com deficiência, pais e professores das instituições). A empresa atua em outras cidades do Paraná (Maringá, São José dos Pinhais, Araucária) e em Santa Catarina (Joinville), e recentemente abriu novo escritório em São Paulo (SP).

### 3.2 Procedimentos de coleta

A pesquisa foi realizada entre os anos de 2015 e 2017, sendo dividida em dois momentos de coleta de dados. Entre abril de 2015 e fevereiro de 2016, foram realizadas 17 entrevistas, das quais 12 ocorreram com membros internos da organização (diretoria, gerência e assistentes do departamento comercial e de operações) e cinco com membros externos (parceiros, instituições e membro do conselho consultivo). Os entrevistados foram escolhidos pelo método “bola de neve”, começando-se pelo diretor executivo da “Empresa Solidária” e, posteriormente, por indicação, seguiram-se as entrevistas com outros membros internos e com *stakeholders* da organização. As 13 horas e 30 minutos de entrevistas foram gravadas e transcritas, o que resultou em 205 páginas de transcrição literal. Além disso, no mesmo período, foram feitas seis observações pontuais (atividades junto a instituições, reuniões internas, reuniões com conselho consultivo), as quais totalizaram 15 horas e 25 minutos presenciais em campo. Após as observações, os pesquisadores mantiveram uma rotina de confecção de relatório de campo para

manter a riqueza das informações e percepções obtidas no processo de observação.

A segunda parte da pesquisa foi efetuada entre os meses de novembro de 2016 e abril de 2017, na qual os pesquisadores ampliaram a rotina de observação não participante das atividades organizacionais. Essas observações aconteceram durante o acompanhamento de reuniões regulares, reuniões com parceiros e com o conselho consultivo, algumas delas realizadas por videoconferência, cujo uso se faz necessário tendo em vista a própria natureza dispersa das atividades da ES em que os membros encontram-se em diferentes espaços (sede, parceiros, instituições), e utilizam a tecnologia para se manterem conectados. Nessas situações, os pesquisadores e os próprios sujeitos pesquisados (membros internos, conselheiros, representantes de instituições e/ou parceiros) participaram de reuniões por videoconferência. Diante dessa característica da organização em estudo, a participação do pesquisador também por essa forma foi relevante para compreender a matriz relacional de maneira aprofundada. Ao todo foram 29 períodos de observação, que totalizaram 65 horas e 3 minutos. Todas as observações foram registradas em diário de campo específico, em conformidade com os quatro conjuntos de anotações indicados por Latour (2005). Além disso, foram coletadas 608 páginas de documentos da empresa, os quais contemplam *slides* de apresentações, relatórios gerenciais, planejamento estratégico, e-mails internos e material de comunicação com *stakeholders*.

A massa de dados coletada permitiu aos pesquisadores entender em profundidade a atividade organizacional, possibilitando as análises das informações obtidas e sua articulação teórica.

### 3.3 Procedimentos de análise

Para a análise de dados, utilizou-se o programa Atlas.ti v7 de análise de qualitativa com o intuito de organizar os dados documentais, relatórios de observações e transcrições de entrevistas, evitando-se a asfixia por volume de dados. Importante evidenciar que as narrativas organizacionais geralmente não se apresentam como as narrativas literárias, “prontas”, com um sequenciamento de eventos, atores e fatos clara

e temporalmente organizados. As narrativas “são construções discursivas temporais que promovem um meio para o *sensemaking* e o *sensegiving* individual, organizacional e social [...] [e] geralmente são articuladas somente em fragmentos como parte dos discursos organizacionais” (Vaara, Sonenshein & Boje, 2016, p. 456). Compreendidas dessa maneira, o pesquisador possui uma tarefa fundamental, face a sua imersão no campo, de organizar esses fragmentos em uma narrativa coerente, capaz de revelar o cotidiano das relações organizativas. Nesse sentido, o uso do Atlas.ti teve esse papel: possibilitar que o pesquisador, ao longo de sua imersão no campo, bem como diante do volume de dados que se produzia a cada etapa da pesquisa, pudesse alimentar o software com esses dados e organizá-los a partir de fatos, eventos, atores, relações e da dimensão temporal. À medida que esses aspectos puderam ser “codificados”, a organização da narrativa em uma ordem que permitisse sua compreensão relacional e temporal, o Atlas.ti serviu como apoio à interpretação dos dados. A análise dos dados foi realizada de maneira não linear em duas etapas distintas e complementares.

No que corresponde à primeira etapa, em alinhamento às perspectivas teóricas adotadas neste estudo, não se partiu de categorias analíticas pré-formatadas. Ou seja, os pesquisadores buscaram entender abducativamente a crescente interação de múltiplos atores, com especial atenção a momentos e espaços em que essas interações puderam alterar o curso de ação da organização estudada. Face à característica de que as narrativas organizacionais são articuladas muitas vezes somente em fragmentos do discurso organizacional (Vaara et al., 2016, p. 456), a abdução figurou como meio fundamental para o desenvolvimento do caminho compreensivo da rede de relações entre humanos e não humanos do caso em tela. Essa abdução só foi possível a partir de uma imersão etnográfica no campo de pesquisa, que permitiu ao pesquisador o desenvolvimento de um “conhecimento corrente do mundo [daquela organização]” (Eco, 2015, p. 202), que foi base para a construção das relações de significação dos fragmentos narrativos

a partir da lógica abduativa. Faz-se relevante destacar que descrever esse processo abduativo é uma tarefa complexa, dado que esse não é um processo linear, menos ainda um processo de conhecimento por correspondência, por isso a impossibilidade de uma evidenciação linear somente por meio da apresentação de trechos narrativos de exemplificação dos dados. Esse é um processo de criação teórico-empírica, em que tanto o domínio dos fatos do mundo corrente (que se dá somente a partir de uma imersão profunda no mundo dos viventes) quanto o domínio dos códigos de significação que possuem indícios na literatura permitem ao pesquisador a possibilidade de explicação teórica.

Os três tipos de abdução acompanharam o caminho analítico dos fragmentos narrativos – e nesse caminho, conforme se destacou, o Atlas.ti foi de grande ajuda: (1) Abdução hipercodificada: ao lançar os fragmentos narrativos no Atlas.ti, em um primeiro momento, foi possível lançar mão de códigos, sintomas e indícios (Eco, 2015) para começar a estruturar a significação do que estava sendo falado e observado pelo pesquisador. Por exemplo: um dos pontos iniciais de todo o relato de como nasceu e se desenvolveu a ES parte da ideia da criação de um índice capaz de fornecer subsídios sobre o desempenho das organizações de terceiro setor objeto do trabalho da ES. A fala do diretor executivo (repetida por diversos atores que compõem a rede de relações da pesquisa), que diz “Precisávamos de uma ferramenta para entender melhor a instituição.”, começa a abrir espaço para o entendimento de que as atividades da organização estavam alicerçadas em uma rede de relações em que não humanos – a ferramenta IDEE, nesse caso – possuía papel fundamental. Assim, no Atlas.ti começou-se a desenvolver uma codificação com base no domínio teórico em relação ao problema da pesquisa, que gerou essa primeira fase da abdução. Esse primeiro aspecto da abdução permite compor as pistas classificatórias a respeito da definição do que se está tratando (o mote narrativo daquele fragmento), mas ainda não nos permite explicar por que e como esses aspectos se dão. Aqui se está diante, portanto, de uma abdução hipercodificada em que o esforço do pesquisador é por “decidir, ao produzir-se uma

enunciação inicial, que ela foi produzida com o escopo de mencionar estados do mundo da nossa experiência [e que] é, mais uma vez, uma questão de convenção pragmática” (Eco, 2015, p. 208) e que nos permite, ainda nessa fase, conhecer “nada além de fatos surpreendentes desconexos” (Eco, 2015, p. 208).

(2) Abdução hipocodificada: partindo da identificação das várias enunciações desconexas (característica das narrativas organizacionais, como já pontuado), o pesquisador engaja-se na busca por um “topic” (Eco, 2015) ou um mote narrativo capaz de estabelecer uma relação coerente entre os dados (Eco, 2015). Esse “topic” vai possibilitar que as narrativas fragmentadas possam ser alinhavadas para que se possa compreender o todo do fenômeno em análise. A escolha do “topic”, contudo, não é uma escolha arbitrária do pesquisador, e é aí que entra a necessidade, em uma pesquisa da natureza da delineada aqui, da imersão do pesquisador no campo e em seu amadurecimento ao longo do tempo dentro desse campo, a fim de que possa não só descrever a rede relacional que se estabelece, mas também ser um ator dessas relações. Assim, a capacidade de o pesquisador dar uma “ordem” nessas narrativas desconexas de forma coerente e também verossímil advém de sua vivência nesse campo e da possibilidade de construir ao longo de sua vivência de pesquisa “*frames* intertextuais análogos” que então o habilitam a realizar a abdução hipocodificada e apresentar interpretações coerentes do que se revela no campo. Face a isso, quando se estabelecem as questões estratégicas discutidas nesta pesquisa a partir dos dados narrativos, esse caminho conclusivo é derivado do exercício do pesquisador de um movimento de abdução hipocodificada.

(3) Metabdução: por fim, depois desses dois movimentos abduativos, o terceiro movimento diz respeito à metabdução, que “consiste em decidir se o universo possível delineado pelas nossas abduções de primeiro nível é o mesmo universo da nossa experiência. Nas abduções hiper e hipocodificadas, esse metanível de inferência não é indispensável, visto que extraímos a lei [ou a explicação teórico-científica no caso dessa pesquisa] de uma bagagem de experiências de mundos

efetivos já controlados [no caso aqui de teorias, evidências científicas já apresentadas]” (Eco, 2015, p. 203). Assim, a partir das evidências narrativas desconexas submetidas à codificação, alinhadas a seguir a uma ordem coerente, finalmente se estabelece uma inferência metabdutiva de base teórica que permite trazer conclusões e extrapolar para contribuições teórico-analíticas, podendo estabelecer explicações que entrelaçam as abordagens teóricas delineadas neste trabalho. Todos esses três momentos, compreendem constituem a primeira parte da pesquisa e que criam condições para que a segunda parte possa ganhar contexto e plausibilidade de análise. Assim, de maneira particular, utilizaram-se as sugestões de Latour (2005), iniciando-se a análise aberta procurando explorar a heterogeneidade e a multiplicidade de participantes. Ou seja, com a clareza do fenômeno em estudo, pontuam-se os atores (atuantes) identificados nos dados, dentre os quais incluem-se seres humanos ou artefatos (não humanos) que agem ou são acionados no desenrolar das atividades organizacionais.

Em seguida, exploraram-se as interações entre os atores (previamente identificados), para entender como suas relações formam ou constroem uma “rede de relações”. Por fim, buscou-se descrever como um grupo de atores, atuando em conjunto, passou a ter voz única (ou seja, tornou-se um ator pontuado). Como a abordagem analítica é relacional, o foco de análise se dá sobre o que acontece entre os atores, ou seja, como estes se alteram interagindo uns com os outros. Em outras palavras, em vez de olhar o que aconteceu cognitiva ou comportamentalmente no nível de um ator (tipicamente um ser humano ou um grupo de seres humanos), procurou-se entender o que aconteceu “relacionalmente”, isto é, compreender como múltiplos atores (humanos e não humanos) estavam conectados, como eles mudavam por meio de interações, e como o resultado dessas interações constituía híbridos – como índices, metodologias, e programas –, os quais também passaram a compor e atuar na rede (Law, 1999).

Na segunda etapa, a partir das relações encontradas, desenvolveu-se uma descrição

narrativa de três questões estratégicas<sup>3</sup> (as quais serão detalhadas na próxima seção). Essas três questões estratégicas constituíram-se como objetos das relações que se construíram ao longo do tempo e, em decorrência, emergiram como unidades de sentido para os pesquisadores organizarem os dados coletados em busca de explicações, conforme detalhado em Langley (1999). A partir dessas narrativas estratégicas se realizou a conversa entre o material empírico e as abordagens teóricas da estratégia aberta e da tradução. Nessa segunda etapa, manteve-se a lógica abdutiva de investigação, o que permitiu que, a partir dos atores, redes e relações identificadas na primeira etapa, novas dimensões e nuances teóricas do fenômeno em questão pudessem ser reveladas.

Para as duas fases descritas optou-se pela narrativa como forma de análise e exposição dos dados. Assume-se a natureza narrativa da existência humana e a necessidade dos sujeitos de estruturar os sentidos do que fazem a partir das narrativas (Fisher, 1984). Assim, a análise narrativa permite compreender e organizar os dados a partir da sequência/padrões de eventos; atores focais, seus papéis, redes sociais e demográficas; a voz, ponto de vista, relações sociais e de poder envolvidas; o contexto moral, com valores e pressupostos que o sustentam; e outros indicadores capazes de significar o sujeito e suas relações (Pentland, 1999). Para a exposição dos dados, o uso da narrativa permite ao pesquisador estabelecer nexos e ordem temporal aos dados, contando a história da pesquisa, o que possibilita que uma massa confusa e desordenada, como a que se produz no processo de coleta, ganhe forma e sentido na exposição dos achados (Czarniawska, 1998).

## 4 Análise e interpretação dos resultados

Nesta seção, realizar-se-á (i) a descrição dos resultados por meio da narrativa organizacional em torno de três questões estratégicas, (ii) a análise dos resultados em que se evidenciou abertura da estratégia como resposta ao hibridismo e (iii) o processo de tradução como sustentação da abertura.

#### 4.1A construção da narrativa organizacional

A história do caso é contada cronologicamente em torno do processo estratégico que envolveu a formação e a ampliação do portfólio de serviços oferecidos pela organização pesquisada. O processo foi separado para fins de apresentação dos resultados da pesquisa em narrativas sobre três questões estratégicas. Essas narrativas permitem entender os caminhos percorridos pela organização, e são as bases para a interpretação das práticas de abertura da estratégia e do processo de tradução, os quais serão desenvolvidos nas subseções a seguir.

O “Era uma vez” nessa organização começa com o dilema em torno da definição do propósito organizacional: os fundadores não sabiam de que maneira ajudar as instituições para pessoas com deficiência, muito embora houvesse a certeza sobre a causa social em que queriam atuar. Nesse processo de estruturação do negócio, criaram diversos programas, metodologias e ferramentas, que se apresentam por meio de três questões estratégicas.

##### Questão estratégica 1: Desenvolvimento do Índice de Desenvolvimento da Pessoa com Deficiência (IDEE)

Diante do dilema inicial apresentado acima, é preciso pontuar que os personagens centrais dessa história – os fundadores – desenvolveram-se, assim como criaram seus primeiros laços, em uma escola de negócios. Como estudantes, começaram a gestar a ideia da causa social, e quando formados passaram a articular toda a ideia do negócio com base em seus conhecimentos em Administração e Economia. Assim, o caminho para começar a estruturar o “como” fazer a causa social se materializar como negócio iniciou-se com a criação de um índice de desenvolvimento da organização para pessoa com deficiência (IDEE). “Precisávamos de uma ferramenta para entender melhor a instituição” (Sujeito 1 – diretor executivo), e então o processo de criação/estruturação desse índice foi realizado a partir de múltiplas interações ao longo do tempo.

Essas interações envolveram tanto atores internos quanto externos.

A criação da ferramenta não foi, contudo, motivada apenas pela necessidade interna de mapeamento da situação da instituição. O índice também passou a suprir uma demanda das instituições que não tinham domínio de sua própria situação e também das organizações investidoras (financiadoras), as quais demandaram demonstrações de que a atuação da ES era profissional e eficiente. A decisão de criação de um índice para entender a situação das instituições é resultado de um conjunto de interações da ES com outros atores, como conselheiros, organizações investidoras e instituições. Ou seja, não houve uma decisão singular e consciente de criar um IDEE (nos formatos que ele é utilizado pela organização atualmente), mas um processo contínuo de estruturação de uma ferramenta para acomodação das relações de diversos atores de sua rede.

Nesse momento da história, a criação do IDEE começava a construir a clareza para os fundadores, parceiros (financiadores) e instituições impactadas a respeito do negócio da ES. Os fundadores começaram a perceber, porém, que a questão de evidenciar exatamente *como* poderiam criar impacto era essencial para a escalabilidade do negócio. Não haveria sustentação das relações construídas se os resultados não fossem claros e transparentes: a disponibilidade de números e informações e a latente tensão na relação com as organizações investidoras em função de uma contrapartida ao investimento realizado motivou a criação de um documento denominado “Relatório de Impacto”. Esse relatório consiste em uma publicação impressa anual em que são apresentados os principais resultados alcançados no período.

Portanto, ao analisar, em uma perspectiva temporal, a aplicação de um pequeno roteiro de perguntas em 2009 para entender uma determinada organização até a criação de um índice anual baseado em mais de 120 indicadores em 2011, e a confecção do primeiro relatório de impacto em 2013, houve um conjunto de interações que visaram fortalecer, aprimorar e também estabilizar as relações entre a ES e

outros atores com os quais se relaciona. Destaca-se o uso das ferramentas para mediar as relações entre esses atores, por vezes impulsionando a atuação da ES. Por meio de uma aproximação longitudinal que as narrativas possibilitam (Czarniawska, 1998) pode-se compreender que essas decisões estratégicas foram motivadas em função da criação, fortalecimento e manutenção de laços entre os atores da rede-ator, e contaram com a participação de múltiplos atores da rede do empreendimento.

### Questão estratégia 2: Atuação por meio de Ações de Voluntariado Organizacional

Além do desafio inicial de sustentar a ideia do negócio, como narrado anteriormente, outra questão estratégica fundamental na formação do portfólio de serviços da ES centrava-se no aporte de recursos para a viabilização do negócio e sustentação da causa. Inicialmente, o apoio financeiro recebido pela ES das organizações parceiras era feito como doação social a fundo perdido. Ou seja, uma organização apoiava financeiramente os projetos desenvolvidos pela ES em troca de um potencial desenvolvimento das instituições de ensino a pessoas com deficiência. Como o investimento, contudo, era eminentemente social, sem uma contrapartida direta para a organização apoiadora, a motivação para esse tipo de investimento por parte das organizações investidoras era pequena. A característica abstrata da contrapartida do investimento era destruturante para a rede de relações que sustentava a organização. Em 2010, por exemplo, os membros da ES realizaram mais de cinquenta e seis reuniões com diferentes potenciais parceiros em busca de investimento, e apenas uma organização realizou o investimento em forma de doação social. Um dos personagens reconhece que logo no início, “nesta questão das contrapartidas, nós não sabíamos nos posicionar” (Sujeito 3 – diretor comercial). Toda essa história, porém, começou a mudar no final de 2010: “começamos a ouvir algo sobre o voluntariado, no sentido de que o voluntariado dá retorno às empresas, porque é uma forma de motivar os funcionários, é uma forma de a equipe se conhecer melhor, é uma forma de a equipe se integrar” (Sujeito 1 – diretor executivo). Nesse momento, os fundadores

percebem que a contrapartida na forma de voluntariado corporativo pode ser o lastro material relevante para a rede de relações que começam a estabelecer para sustentar o negócio: então, a ES organiza ações de voluntariado nas organizações impactadas por meio dos colaboradores das organizações patrocinadoras (parceiros). Os voluntários se disponibilizam para auxiliar em reformas e pinturas nas instituições e também para ministrar aulas sobre assuntos relacionados a gestão para diretores das instituições.

A ação direta na organização impactada envolvendo voluntariado corporativo representa uma contrapartida mais atrativa para a organização investidora. Além do impacto social gerado para a instituição que atende a pessoa com deficiência, essas ações promovem uma percepção positiva da organização investidora pela comunidade, pela mídia e pelos próprios colaboradores participantes. Em complemento, por envolver episódios de interação dos colaboradores-voluntários em ambientes externos à organização em que atuam, as ações potencialmente provocam uma integração entre colaboradores e podem auxiliar na melhoria do clima organizacional. O voluntariado como contrapartida, implantado a partir de 2011, trata-se de uma questão estratégica que impactou positivamente as organizações investidoras, pois passou a envolver seus *stakeholders* internos nas ações, e ainda impactou sobre a ES, que aumentou de forma significativa os aportes financeiros recebidos. Por fim, a iniciativa beneficiou as instituições que passaram a receber, além de projetos e diagnósticos realizados diretamente pela ES, ações de voluntariado com o objetivo de melhorar sua estrutura física e também capacitar seus diretores e colaboradores.

Em 2014, porém, percebeu-se que em algumas organizações estava difícil alavancar o número de voluntários necessário para realizar as ações demandadas pelas organizações impactadas, o que passou a comprometer o próprio resultado dos programas de voluntariado organizados pela ES.

Diante desse cenário, por meio da interação interna de funcionários da ES e também da interação com as próprias organizações financiadoras, criou-se a metodologia de gestão corporativa de voluntariado. A proposta consiste

em deixar de realizar apenas ações de voluntariado e passar a atuar em programas contínuos de sensibilização, mobilização e reconhecimento dos funcionários das organizações parceiras para atuação voluntária junto à causa da pessoa com deficiência. Ou seja, a ES passa a atuar como “consultora” da organização para auxiliar na gestão de voluntariado corporativo. Verifica-se, nesse processo, uma mudança na forma de interação entre a ES e as organizações parceiras, uma vez que as organizações deixam de “comprar” ações de voluntariado e passam a contar com um trabalho contínuo da ES, envolvendo, via de regra, maior aproximação e interação com setores de recursos humanos e comunicação das organizações parceiras.

Nesse movimento, cria-se também o programa “Ensina”, em que o próprio voluntário atua junto à pessoa com deficiência. Nos programas anteriores, o voluntário só tinha contato com diretores da escola e/ou com sua estrutura física, uma vez que o programa de reformas acontecia em dias em que a escola não estava funcionando. Ao aproximar o voluntário da pessoa com deficiência, o programa visa sensibilizar o voluntário para atuar nessa causa e, em decorrência, “fidelizá-lo” como voluntário.

Em adição, desenvolve-se um programa chamado “Líder Especial”, no qual se propõe o desenvolvimento de um grupo de lideranças das organizações parceiras por meio da atuação direta junto às diretoras das instituições. Esse programa “Líder Especial” foca no desenvolvimento de competências de uma maneira mais explícita, pois a ação que o voluntário realizará junto aos diretores das organizações impactadas é pensada conjuntamente analisando-se a necessidade da organização e as competências que o voluntário da organização precisa desenvolver. Esse programa faz que se incluam voluntários de nível hierárquico de média-alta gerência, promove um desenvolvimento do corpo diretivo das escolas por meio de programas de excelência especialmente desenhados para sua necessidade e, por fim, permite que a ES comercialize esse programa como Treinamento e não mais como Investimento Social. Essa alteração na questão comercial, especialmente para as organizações parceiras

de grande porte, representa a possibilidade de aumentar a contrapartida financeira para a ES, uma vez que o planejamento orçamentário para treinamento dessas organizações é maior do que o de investimento social.

No que se refere à questão estratégica 2, o processo estratégico de criação/desenvolvimento de novos programas, de metodologia de voluntariado e da mudança na forma de interação com as organizações investidoras, permite analisar que todo o processo estratégico é estabelecido continuamente em torno de estabilizar e fortalecer as relações do arranjo (*actor-network*).

### Questão estratégica 3: Atuação continuada junto às Instituições (Rede ES)

A ES atuava com a aplicação do diagnóstico anual (IDEE), e pontualmente desenvolvia projetos de melhoria de gestão e também organizava ações de voluntariado corporativo. Como resultado da própria atuação da organização (ES), contudo, houve um aumento do número total de escolas atendidas. Em 2014, por exemplo, somavam-se mais de 60 instituições nas quais o trabalho era realizado.

Com a ampliação do número de instituições, aquelas que atuavam há mais tempo em parceria com a ES e, portanto, já tinham recebido projeto e/ou ação de voluntariado, acabavam se distanciando da ES em função de a interação não ser tão intensa ou frequente. Ou seja, a ES conectava-se apenas em algum período do ano com a instituição impactada para fazer o levantamento de informações necessárias para realizar o diagnóstico e apresentar os seus resultados.

Como forma de reverter esse enfraquecimento, desenvolveu-se o que se denomina “Rede ES”, com vistas a estreitar os laços das organizações impactadas entre si e também com a própria ES. A primeira iniciativa foi criar o “Café de Boas Práticas” em que uma manhã por mês todas as instituições atendidas pela ES se reúnem para discutir um tema de comum interesse. O evento é organizado pela ES, e conta com uma palestra de um convidado especialista no assunto que se pretende trabalhar e também

se apresenta o caso de alguma mudança positiva realizada em uma das instituições.

Em função dessa interação mensal das instituições por meio do Café de Boas Práticas, a ES também promoveu conexão por meio da criação de um grupo online em um aplicativo de mensagens instantâneas. Percebe-se que esse movimento, realizado de maneira ativa pelos colaboradores da ES, envolveu decisões como criação de eventos, atuação integrada das instituições e utilização de ferramentas de comunicação instantânea em busca de fortalecer os relacionamentos. O resultado dessa interação gerou ainda outras atividades do portfólio da ES, como o “Guia de Boas Práticas” que é um relatório impresso de práticas de sucesso implementadas pelas instituições em diferentes áreas de gestão e o “Destaques de IDEE”, que é um evento anual em que a ES premia as instituições que mais se desenvolveram.

Apesar das três questões estratégicas terem sido apresentadas de maneira separadas, essas ações e decisões estratégicas se entrelaçam na linha do tempo, em uma busca constante de envolver os atores da rede, conforme a análise a seguir.

#### **4.2 Análise dos dados: a abertura da estratégia como resposta ao hibridismo e o processo de tradução como sustentação da abertura**

As narrativas descritas evidenciam três questões estratégicas fundamentais da história da organização ES. Observa-se na trajetória apresentada que as três questões estratégicas – a criação do IDEE, o programa de voluntariado e o estabelecimento das redes surgiram como respostas às necessidades de se sustentar as redes de relações necessárias à sobrevivência e ao desenvolvimento da ES como negócio social. Assim, em acordo com Latour (1987, 2005) e Callon (1986, 1998), percebe-se que a existência organizacional não pode ser compreendida a partir de uma ideia de identidade, mas de uma rede de relações de imbricamento sociomaterial, uma vez que os relacionamentos entre os atores da rede foram construídos (ou materializados) no tempo e no espaço por meio da criação de índices,

metodologias, encontros, relatórios e prêmios.

A evidência desse processo pode ser observada na descrição narrativa empreendida. A questão central dessa pesquisa, porém, ainda precisa ser evidenciada. Percebe-se, na trajetória descrita, que o dilema fundamental ao longo de toda a atuação da organização (e que culmina nessas três questões estratégicas) refere-se à necessidade de se estabelecer e sustentar como negócio e, ao mesmo tempo, conseguir realizar a causa a que se propõe. Essa tensão fundamental gera a necessidade de, em um primeiro momento, posicionar-se como negócio e conseguir financiamento suficiente para realizar a causa e, assim, o IDEE aparece como um artefato estruturador das relações que se estabelecem com os financiadores. Ainda que esse artefato seja relevante, os financiadores sentem a necessidade de materializar seu investimento, de ver o resultado para além dos indicadores e, nesse momento, o programa de voluntário passa a sustentar a relação dos financiadores com a justificação de seu próprio negócio. Em um terceiro ponto no tempo, observa-se que a rede entre as organizações impactadas surge como resultado de uma necessidade de se voltar para o foco da causa, buscando equilibrar todas as ações direcionadas para sustentar o foco do negócio até aqui. Tudo isso representa um movimento de busca de um equilíbrio entre a lógica da causa e a lógica do negócio, indicando que o hibridismo ocasionado pela existência de lógicas conflituosas demandou a elaboração de práticas organizativas específicas ao longo de toda a história da ES.

Do ponto de vista da abertura da estratégia, esse movimento de equilíbrio entre as lógicas da causa e do negócio também aparece na articulação dos diferentes *stakeholders* que se torna evidente nesse processo. A ES se constitui como “malabarista” dessas tensões, equilibrando em cada uma das mãos exatamente os interesses de suas diferentes partes envolvidas. A perspectiva da estratégia aberta possibilita, por meio dos processos que descreve, compreender como se dá a articulação estratégica desses diferentes interessados, conforme se descreve a seguir:

**Inclusão.** As práticas de (re)definição participativa e discussão dos movimentos estratégicos sustentam a inclusão de *stakeholders*

no processo estratégico. Com a inclusão das diferentes partes, os limites organizacionais ficam desfocados (*blurred*). Os membros da rede se sentem livres para adicionar suas ideias ao processo estratégico. Nesse processo de inclusão, observou-se que o conflito afetivo é reduzido. A inclusão contempla o envolvimento de outros atores e a capacidade de se relacionar com esses atores de maneira construtiva (Hautz et al., 2017).

**Transparência.** O processo de interação contínua e o alinhamento constante entre os envolvidos ressalta a transparência do processo estratégico. Nesse caso, a transparência ultrapassa a comunicação de decisões estratégicas previstas na literatura (Whittington et al., 2011), pois há uma troca constante de informações sobre questões estratégicas com “os outros” (indivíduos ou organizações). Com o alinhamento dos interesses e expectativas em um processo comunicacional incessante, também se encoraja a participação dos membros da rede no processo estratégico, e reduzem-se objetivos conflitantes e ruídos de comunicação.

**Flexibilidade.** As práticas de customização dos serviços e programas de acordo com as necessidades de parceiros e instituições e pensamento construtivo em que ideias são incorporadas ao processo estratégico sustentam a categoria denominada flexibilidade. Essa categoria relaciona-se com a consciência de que a realidade em que a organização opera permanece mudando e, portanto, necessita que a organização desenvolva a capacidade de se reorganizar continuamente diante dessas mudanças, aproveitando a contribuição de *stakeholders*. A flexibilidade evita processos estratégicos circulares, em que decisões não são realizadas (Denis, Dompierre, Langley & Rouleau, 2011).

**Horizontalização.** No que se refere à categoria horizontalização, identificaram-se práticas em torno de relacionamentos sem diferenciação hierárquica e o emprego de ferramentas e metodologias que medeiam as relações horizontais com *stakeholders*. O uso de grupos de Mensagens Eletrônicas Instantâneas promove uma percepção de igualdade entre todos os participantes, independente de posição hierárquica e posição na rede de relações.

A horizontalidade vai além da questão hierárquica ou do organograma, pois inclui-se na transformação da mentalidade dos envolvidos em pensar e agir entre si no processo estratégico.

Compreendidos esses diferentes mecanismos no processo da estratégia, resta ainda discutir, no nível relacional, como se pode articular esse processo de abertura. Em um primeiro momento, percebeu-se a necessidade de sensibilização, uma vez que, em virtude da hibridiz do negócio, os *stakeholders* precisam compreender e aderir à causa social que se está trabalhando. Assim, não há uma definição de protagonismo prévio, conforme a etapa de problematização (Callon, 1986). Nesse caso, o objetivo social do negócio promove o ponto de passagem em comum dos envolvidos. Como forma de ampliar essa sensibilização, o protagonismo é obtido em função do objetivo social do empreendimento. Ou seja, a credibilidade do empreendimento é promovida por meio de materiais impressos, prêmios e vídeos, com o intuito de sensibilizar os membros potenciais da rede para a causa em questão. Nesse caso, a identificação de papéis, em vez de ser imposta em relações de poder, é fomentada por meio de relações horizontalizadas e interações contínuas entre os membros da rede de relações.

Como segundo momento do processo de tradução, observou-se que, em vez de uma lógica de *interessement* (Callon, 1986), realiza-se o alinhamento dos interesses, expectativas e objetivos entre as partes. Ou seja, em vez de impor as identidades e os papéis, e testá-los, os membros da rede são amparados com a discussão de movimentos, alinhamento prévio entre as partes e rotinas de pensamento construtivo.

O terceiro momento é denominado engajamento, e é sustentado pelas práticas de customização e (re)definição participativa. No caso em estudo, a aceitação dos papéis é construída de maneira que os envolvidos se engajem, social e financeiramente, nos projetos desenvolvidos pela ES. A abertura do processo estratégico transforma o processo impositivo de *enrolment* (Callon, 1986) em um processo de engajamento em que as partes estão conscientes de seu papel na rede de relações, e passam a atuar ativamente em seu benefício.

Por fim, o quarto momento de concordância é sustentado pelo emprego de ferramentas de comunicação, as quais sustentam as relações entre os membros da rede. Esse momento difere do momento de mobilização descrito por Callon (1986), pois não se distingue um único “porta-voz”. Por meio da concordância, todos os envolvidos passam a ser porta-vozes da causa social em questão.

Percebe-se, diante do exposto, que o processo de abertura da estratégia organizacional, que aparece como uma resposta ao contexto do hibridismo organizacional no qual a ES se encontra, só se sustenta na medida em que se possa compreender o processo de tradução, a partir do qual a negociação ocorre até que se consiga – entre os diferentes *stakeholders* – a concordância para falar e agir em nome de todos os demais a respeito da causa social. Esse processo, como se pode perceber na descrição e análise dos dados, não é simples, passivo, e ocorre ao longo do tempo como em uma construção.

## 5 Considerações finais

Nesta pesquisa, buscou-se analisar os mecanismos organizacionais adotados por um empreendimento social para lidar com as tensões resultantes do hibridismo organizacional. O caso estudado permitiu uma aproximação longitudinal e em profundidade da movimentação das relações em torno do processo estratégico.

Observou-se que o empreendimento social se envolve em diversas práticas estratégicas que sustentam a inclusão, a transparência, a flexibilidade e a horizontalização, como características de sua abertura estratégica. A horizontalização das relações organizacionais e a flexibilidade do processo estratégico são novas categorias que emergiram desta pesquisa, e que não tinham sido detalhadas na literatura de abertura estratégica. Essas novas categorias podem complementar o processo de transparência e inclusão do processo estratégico, evitando-se que o processo seja fechado novamente por incapacidade da organização de lidar com as mudanças decorrentes do processo de abertura (Dobusch & Müller-Seitz, 2014). Ressalta-se que

as práticas estudadas podem ser entendidas como uma resposta estratégica para a estabilização das tensões da hibridez organizacional.

No processo de tradução, observa-se que as relações, em função da natureza multifacetada do negócio (Batillana & Lee, 2014) e, portanto, o processo político de tradução, nos termos desenvolvidos por Callon (1986), não condizem com a realidade em estudo. Acredita-se que a imposição de identidades e papéis no processo de tradução (Callon, 1986) ampliaria o conflito, a contradição e a contestação entre os membros da rede de relação (Doherty et al., 2014). Nesse sentido, as práticas de abertura da estratégia sustentam um processo de tradução que se adequa às características híbridas do empreendimento social, e passa por quatro momentos: (i) sensibilização; (ii) alinhamento; (iii) engajamento; e (iv) concordância.

Como contribuições da pesquisa, indica-se uso da teoria ator-rede, especificamente a perspectiva da tradução, para o estudo de empreendimentos sociais. A literatura da área tem se fixado em discutir o fenômeno por meio da teoria institucional, identidade organizacional, teoria de *stakeholders* e teoria do paradoxo (Smith et al., 2013). A teoria ator-rede, por fomentar um olhar relacional e difuso das interações, pode gerar novos *insights* para a própria área de estudo. No que se refere ao processo de abertura da estratégia (Whittington et al., 2011), além das dimensões inclusão e transparência indicadas na literatura (Hautz et al., 2017), a flexibilidade e o processo de horizontalização das relações surgiram como novas dimensões desse fenômeno em análise. Nesta pesquisa, ainda se contribui para repensar o processo de tradução de Callon (1986) em organizações híbridas, sugerindo-se momentos menos centrados na imposição política de papéis e identidades. O objetivo social do empreendimento em estudo altera a forma das práticas estratégicas e o processo de tradução da rede de relações.

Destaca-se, porém, que a pesquisa possui algumas limitações relevantes. Em primeiro lugar, ainda que essa seja a base de justificação da escolha de um caso único, a organização pesquisada não é um modelo típico da maioria

dos empreendimentos sociais brasileiros. Seus sócios-fundadores possuem uma formação sólida em gestão e dominam a lógica dos negócios; por outro lado, pesquisas (e.g. Salvador & Rese, 2017) evidenciam que muitos empreendimentos sociais iniciam com um foco centrado na lógica da causa e passam por crises, que podem ser inclusive fatais, quando a lógica dos negócios se impõe. Todo esse contexto faz que esta pesquisa não possa tecer generalizações analíticas típicas a respeito dos empreendimentos sociais, ainda que consiga lançar luz sobre o *organizing* em um empreendimento social de relevância, como é o caso da ES. Não obstante, ainda que se reconheça pela ontologia relacional adotada neste trabalho que a realidade não possa ser compreendida fora do entrelaçamento das relações, à medida que o pesquisador imerso no contexto de pesquisa se torne um ator da rede, pode-se apontar como uma segunda limitação seu viés interpretativo, uma vez que admite-se que “todo intérprete de um texto realiza abduções para escolher entre as muitas leituras possíveis desse texto” (Eco, 2015, p. 208). Dessa forma, ainda que todos os cuidados metodológicos tenham sido tomados na pesquisa, não se pode deixar de ressaltar a questão da interpretação.

Face a esses aspectos, entende-se que pesquisas futuras podem endereçar discussões em relação a empreendimentos sociais típicos, buscando compreender como lógicas conflitantes podem direcionar desempenhos abaixo do esperado ou limitadores do alcance de seus resultados em relação à causa. Não obstante, a investigação da relação entre grau de hibridismo e grau de abertura da estratégia em diferentes organizações parece ser outro caminho frutífero de pesquisa. Percebe-se, além dessas questões, que outra relação interessante de ser investigada diz respeito ao contexto da mediação (Couldry & Hepp, 2017) em que as relações são cada vez mais imbricadas no engajamento de atores humanos e não humanos de forma horizontal; investigar o fenômeno da abertura da estratégia nesses contextos de hiperexposição social e de relações cada vez menos centradas na interação face a face parece ser fundamental também. Outro aspecto que parece interessante, face a esse raciocínio da

mediação, é o fato de que cada vez mais as organizações estão submetidas ao julgamento social: à medida que as relações não se dão mais só no âmbito do contexto da produção, mas seus resultados são expostos, julgados e endossados (ou não) pela sociedade que as acompanha atentas por meio de redes sociais (por exemplo), será que não estamos em um ponto de inflexão, no sentido de que cada vez mais os empreendimentos terão que se preocupar com seus impactos sociais, com uma “causa”, além da tradicional geração de lucro? Será que os empreendimentos sociais continuarão a ser tipos diferentes de negócios, ou face aos graus de hibridismo, cada vez mais as organizações tradicionais tenderão a se aproximar desse tipo de modelo de negócios? São questões, algumas mais restritas, outras mais amplas, que resultam do processo abducente de análise adotado neste trabalho.

## Referências

- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Battilana, J., M. L. Besharov, & B. C. Mitzinneck (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, and K. Sahlin-Andersson (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: 132–169. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.
- Billis, D. (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Bridgstock, R., Lettice, F., Özbilgin, M. F., & Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 557-574.
- Callon, M. (1980). Struggles and Negotiations to Define what is Problematic and what is not: The Socio-logics of Translation'. In: K. Knorr, R. Krohn & R. Whitley (eds.), *The Social Process of Scientific Investigation*. pp. 197-219. Dordrecht: D. Reidel Publishing Co.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review*, 32(S1), 196-233.
- Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology. *The Sociological Review*, 46(S1), 244-269.
- Camillis, P. K. D., Bussular, C. Z., & Antonello, C. S. (2016). A agência a partir da Teoria Ator-Rede: reflexões e contribuições para as pesquisas em administração. *Organizações & Sociedade*, 23(76), 73-91.
- Couldry, N., & Hepp, A. (2017). *The Mediated Construction of Reality*. London: Polity.
- Czarniawska, B. A. (1998). *A narrative approach to organization studies*. London: Sage Publications.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213.
- Denis, J. L., Dompierre, G., Langley, A., & Rouleau, L. (2011). Escalating indecision: Between reification and strategic ambiguity. *Organization Science*, 22(1), 225-244.
- Dobusch, L., Seidl, D., & Werle, F., (2014). Opening up the strategy-making process: comparing open strategy and open innovation. *Working Paper*, Abstract published in Academy of Management Proceedings.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Eco, U. (2015). *Os limites da interpretação*. São Paulo: Perspectiva.
- Fisher, W. R. (1984). Narration as a human communication paradigm: the case of public moral argument. *Communication Monographs*, 51(1), 1-22.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis: 232-267*. Chicago: University of Chicago Press
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(01), 37-74.
- Guimarães, P. C. V., & Alves, M. A. (2014). Narratives and sensemaking of an organizationally-based environmental disaster. *Brazilian Administration Review – BAR*, 11(2), 228-247.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Canella Jr., A. A. (2009). *Strategic Leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3): 298-309.
- Hoffman, A., Badiane, K., & Haigh, N. (2012). Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit & non-profit divide. In K. Golden-Biddle & J. Dutton (Eds.). *Using a positive lens to explore social change and organizations: Building a theoretical and research foundation* (pp. 131-150). New York: Routledge.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.

Latour, B. (1987). *Science in Action - How to Follow Scientists and Engineers Through Society*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.

Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358.

Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept: five p's for strategy*. U. of California.

Ocasio, W, Thornton, P. H., & Lounsbury, M. (2017). The institutional logics perspective. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, and K. Sahlin-Andersson (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: 132–169. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pentland, B. T. (1999). Building process theory from narrative: from description to explanation. *Academy of management review*, 24(4), 711-724.

Rese, N., Salvador, D. W., & Araújo, L. G. (2016). “Jogo” ou “Blefe”: uma Discussão sobre as Respostas Estratégicas diante da Complexidade Organizacional. Encontro Nacional da Associação Nacional Pós-Graduação em Administração. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD.

Salvador, D. W., & Rese, N. (2017). O Sensegiving no Processo de Elaboração de Sentido da Estratégia em Pequenas Empresas Caracterizadas como Organizações Híbridas. *REGPEPE*, 6(1), p. 128-159.

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(03), 407-442.

Stake, R. (2000). The case study method in social inquiry. In Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. *The American tradition in qualitative research*. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Tureta, C., & Lima, J. B. de. (2011). Estratégia como prática social: o estrategizar de uma rede interorganizacional. *RAM – Revista de*

*Administração Mackenzie*, 12(6), 76-108.

Tureta, C., Tonelli, M. J., Alcadipani, R. (2011). O gerente-ciborgue: metáforas do gestor “pós-humano”. *Organizações & Sociedade*, 18(58), 467-486.

Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2016). Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, v. 10, n. 1, p. 495-560.

Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.

Wæraas, A., & Nielsen, J. A. (2016). Translation theory ‘translated’: Three perspectives on translation in organizational research. *International Journal of Management Reviews*, 18 (3), 236-270.

Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-544.

Whittington, R., Hautz, J., & Seidl, D. (2014). Open Strategy: transparency and inclusion in strategy processes. *Long Range Planning*, Vol. 50, No. 1, pp.1–4.

## Notas

- <sup>1</sup> *Organizing* refere-se a uma renúncia ao entendimento de que a atividade de organizar é estática, focada em entidades, mas que, ao contrário é um movimento constante, elaborado de forma situada e própria por cada organização.
- <sup>2</sup> Os termos *framing*, *interesement* e *enrolment* foram mantidos em língua inglesa para evitar perda de significado. Para maior detalhamento dos termos, ver Callon (1986).
- <sup>3</sup> As questões estratégicas neste trabalho referem-se aos assuntos que foram objeto de decisão do corpo estratégico da organização pesquisada e em torno das quais se estabeleceram as relações investigadas. Face à análise de narrativa empreendida no trabalho, as questões estratégicas figuraram como *motes narrativos* dos atores envolvidos nas relações.

**Agências de fomento:**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (Capes) – Código de Financiamento 001 e do CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Brasil.

### Autores

**1. Eduardo Guedes Villar**, Doutor em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba - Brasil.  
E-mail: eduardogvillar@gmail.com

ORCID

 0000-0001-5005-4099

**2. Natália Rese**, Doutora em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba – Brasil. E-mail: resenati@gmail.com

ORCID

 0000-0003-2043-3092

**3. Karina de Déa Roglio**, Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - Brasil E-mail: karinaroglio@gmail.com

ORCID

 0000-0002-5256-8330

### Contribuição dos autores

Contribuição	Eduardo Villar	Natalia Rese	Karina Roglio
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√	√
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√	√	
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√		√
6. Coleta de Dados	√		
7. Análise Estatística			
8. Análise e interpretação dos dados	√		
9. Revisão crítica do manuscrito		√	√
10. Redação do manuscrito	√	√	
11. Definição do problema de pesquisa			